

UNIVERSIDAD NACIONAL DE ROSARIO
FACULTADES DE CIENCIAS ECONOMICAS Y ESTADISTICAS

INSTITUTO ARGENTINO DE PROFESORES
UNIVERSITARIOS DE COSTOS – IAPUCO

CARRERA DE POSGRADO
ESPECIALIZACIÓN EN COSTOS Y GESTIÓN EMPRESARIAL

Tema: La empresa ganadera: costos y gestión

Autor: María Silvia Pietrantueno

Director: C.P.N.M.D.E. Enrique Roberto Rudi

Agosto de 2018

ÍNDICE TEMÁTICO

RESUMEN.....	14
--------------	----

PRIMERA PARTE: GESTIÓN DE LA EMPRESA GANADERA

CAPÍTULO 1: LA EMPRESA GANADERA

1.1. Concepto de empresa.....	16
1.2. Concepto de empresa agropecuaria.....	18
1.3. El problema económico como base de la existencia de empresas 19	
1.4. La empresa agropecuaria y estructura sectorial de la economía... 26	
1.5. La empresa ganadera.....	30
1.6. Características de las empresa agropecuarias.....	32
1.7. Elementos de la empresa agropecuaria.....	38
1.8. Productor y empresario.....	41
1.9. El objetivo empresario.....	45
1.10. ¿Empresa o explotación agropecuaria?.....	45

CAPÍTULO 2: LA GESTIÓN EN LA EMPRESA GANADERA

2.1. La gestión y su derivación al ámbito agropecuario.....	47
2.2. El planeamiento, tipos.....	50
2.3. Los decisores según el nivel.....	55
2.4. La información en la toma de decisiones.....	56
2.5. Misión, visión, objetivos, metas y plazos.....	59
2.6. La estructura organizativa.....	62
2.7. La división técnica del trabajo.....	69
2.8. Trabajo por áreas de responsabilidad.....	71
2.9. La organización de los recursos.....	73
2.10. La acción de conducir.....	76
2.11. La ejecución de las tareas.....	83
2.12. El control.....	85

2.13. La Contabilidad de Gestión.....	90
2.14. Diferencias con la Contabilidad Patrimonial.....	92

CAPÍTULO 3: ÁMBITO INTERNO Y CONTEXTO EXTERNO

3.1. El negocio de la empresa ganadera.....	96
3.2. Alternativas del negocio.....	97
3.3. ¿Qué persigue el productor ganadero?.....	100
3.4. Ganadería desarrollada y subdesarrollada.....	101
3.5. Cambios en el contexto general.....	104
3.6. Ciencia y tecnología.....	112
3.7. ¿Existe la tecnología sin conocimiento científico?.....	115
3.8. El costo de la tecnología.....	116
3.9. Cambios en el ámbito interno.....	117
3.10. Idiosincrasia del productor ganadero.....	120
3.11. Tipos de empresario ganadero.....	124
3.12. Organizaciones de productores agropecuarios.....	128
3.13. La unidad económica familiar.....	129

CAPÍTULO 4: ACTIVIDAD GANADERA

4.1. Actividades desarrolladas en la ganadería.....	133
4.2. Tipos de ganado.....	133
4.2.1. Especies.....	133
4.2.2. Categorías.....	134
4.2.3. Tipos según la genealogía.....	136
4.3. Zonas geográficas de producción ganadera.....	137
4.4. Productos obtenidos.....	141
4.4.1. Vacunos.....	141
4.4.2. Ovinos.....	143
4.4.3. Equinos.....	144

4.4.4. Porcinos.....	145
4.4.5. Caprinos.....	146
4.4.6. Camélidos.....	147
4.4.7. Bubalinos.....	147
4.4.8. Asnos.....	148
4.5. Bienes y servicios.....	150
4.6. Utilidad. Valor de uso y valor de cambio.....	154
4.7. Cabaña, cría, invernada y tambo.....	157
4.8. Principales razas ganaderas.....	160
4.8.1. Ganado vacuno.....	160
4.8.2. Ganado ovino.....	161
4.8.3. Ganado porcino.....	161
4.8.4. Ganado caprino.....	162
4.8.5. Ganado equino.....	162
4.9. Esquema circulatorio de la economía.....	162
4.10. El funcionamiento del circuito económico y el rol de la producción ganadera.....	164
4.11. Productividad y rentabilidad.....	168

CAPÍTULO 5: PRODUCCIÓN Y OFERTA

5.1. Producción y oferta de productos ganaderos.....	171
5.2. Clasificación de la producción ganadera.....	174
5.3. Característica propia de la producción ganadera.....	176
5.4. Producción alternativa, complementaria y conjunta.....	176
5.5. Oferta de mercado.....	180
5.6. Otros factores determinantes de la oferta.....	182
5.7. Respuesta de la cantidad ofrecida ante variaciones del precio.....	183
5.8. Respuesta de la oferta ante los cambios en otros factores.....	187
5.9. Desplazamientos combinados.....	189
5.10. La función de producción.....	190

5.11. Tipos de función de producción.....	193
5.12. La ley de rendimientos decrecientes.....	195
5.13. Producto total, unitario y marginal.....	203
5.14. Relaciones entre producto total, unitario y marginal.....	204
5.15. La variabilidad de la producción y los ingresos del productor.....	205

CAPÍTULO 6: CONSUMO Y DEMANDA

6.1. El consumo de productos ganaderos.....	209
6.2. Algunas consideraciones sobre la alimentación de las personas....	211
6.3. La demanda de mercado.....	213
6.4. Otros factores determinantes de la demanda.....	215
6.5. Respuesta de la cantidad demandada ante variaciones del precio.	217
6.6. Respuesta de la demanda ante cambios en otros factores.....	218
6.7. Desplazamientos combinados.....	219
6.8. Desplazamientos combinados de la oferta y la demanda.....	220
6.9. La relación entre el ingreso y la demanda de alimentos.....	222

CAPÍTULO 7: MERCADOS

7.1. Los mercados de productos ganaderos.....	224
7.2. Otras clasificaciones de los mercados de materias primas.....	228
7.3. Precios ganaderos.....	230
7.4. Precio político.....	232
7.5. Variaciones de los precios.....	235
7.6. Tipos de variaciones.....	236
7.6.1. Variaciones estacionales.....	236
7.6.2. Variaciones cíclicas.....	237
7.6.3. Variaciones seculares.....	238
7.6.4. Variaciones coyunturales.....	238

7.7. La ganadería bovina, mercado, oferta y demanda.....	239
--	-----

CAPÍTULO 8: LOS FACTORES DE LA PRODUCCIÓN: LA TIERRA

8.1. Los factores clásicos de la producción y el cuarto factor.....	249
8.2. Factores extrínsecos e intrínsecos.....	250
8.3. Retribuciones a los factores de la producción.....	252
8.4. Recursos naturales.....	253
8.5. Características de la tierra.....	259
8.6. Costos derivados de la tierra.....	261
8.7. Arrendamiento y aparcería.....	262
8.8. Los costos de conservación.....	264
8.9. Impuesto Inmobiliario.....	265
8.10. Amortización de la tierra.....	266
8.11. El costo del capital inmovilizado.....	272
8.12. La renta de la tierra.....	273
8.13. Renta y arrendamiento.....	277
8.14. El precio de la tierra.....	278
8.15. La pérdida de potencialidad productiva.....	280
8.16. La Ecología como aliada para la conservación de la tierra.....	282

CAPÍTULO 9: LOS FACTORES DE LA PRODUCCIÓN: TRABAJO, CAPITAL Y CAPACIDAD EMPRESARIAL

9.1. El trabajo.....	286
9.2. Clasificación del trabajo.....	287
9.3. El mercado de trabajo.....	289
9.4. El trabajo en la empresa ganadera.....	291
9.5. Otras formas de capacitación.....	293
9.6. Emigración rural.....	294
9.7. Características del trabajo rural.....	296

9.8. Legislación para el trabajador rural.....	298
9.9. Categorías de trabajadores rurales.....	299
9.10. El capital en la empresa ganadera.....	300
9.11. La retribución al factor capital: el interés.....	306
9.12. El costo del capital.....	312
9.13. El capital desde el punto de vista agronómico.....	314
9.14. La capacidad empresarial.....	320
9.15. La retribución al factor capacidad empresarial: el beneficio.....	321
9.16. La teoría de los stakeholders.....	322

SEGUNDA PARTE: COSTOS, INGRESOS Y RESULTADOS

CAPÍTULO 10: LA TEORÍA GENERAL DEL COSTO

10.1. Introducción.....	328
10.2. La función de producción.....	329
10.3. Proceso productivo.....	331
10.4. Clasificación de los procesos productivos.....	333
10.5. Recursos o factores productivos.....	336
10.6. Otras clasificaciones de factores productivos.....	338
10.7. Factores utilizados en el proceso ganadero.....	342
10.8. Productos.....	345
10.9. Clases de productos.....	345
10.10. Acciones productivas.....	348
10.11. Clasificación de las acciones.....	351
10.12. Relación de productividad.....	352
10.13. Tipos de relaciones de productividad.....	353
10.14. Concepto económico del costo.....	354
10.15. La ecuación general del costo.....	355
10.16. La necesidad de los factores.....	356
10.17. Los modelos de costeo.....	359

CAPÍTULO 11: LOS COSTOS Y SU ACUMULACIÓN

11.1. Clasificación de los costos.....	361
11.2. Costos fijos.....	361
11.3. Costo fijo unitario.....	363
11.4. Costos variables.....	365
11.5. Costo variable unitario.....	366
11.6. Costos directos.....	368
11.7. Costos indirectos.....	368
11.8. El objeto de costo.....	370
11.9. Los costos en una empresa ganadera.....	371
11.10. Sistemas de costos.....	373
11.11. Formas de costeo.....	375
11.12. Métodos de costeo.....	376
11.13. Acumulación de los costos.....	378
11.14. La acumulación de los costos en la teoría general del costo.....	385
11.15. El problema de los costos conjuntos.....	386

CAPÍTULO 12: UN CASO PRÁCTICO

12.1. Presentación.....	390
12.2. Estructura organizativa.....	392
12.2.1. Objetivos.....	392
12.2.2. Estructura funcional.....	396
12.2.3. Organigrama.....	397
12.2.4. Departamentalización.....	398
12.2.5. Puestos de trabajo en el área de producción.....	402
12.2.6. Comunicación.....	404
12.2.7. Organización informal.....	405
12.3. Centros de actividad y costos.....	406

12.4. Procesos productivos.....	408
12.5. Etapas del proceso ganadero de cría bovina.....	409
12.6. El proceso ganadero de recría de machos o primera invernada....	413
12.7. Responsables de las acciones.....	413
12.8. Estructura productiva.....	414
12.9. Costos comerciales.....	420
12.10. Costos administrativos.....	421
12.11. Diferencia entre costo y gasto.....	422
12.12. Modelo de costeo para una empresa ganadera.....	422
12.13. Determinación de resultados.....	441
12.14. Determinación del resultado por diferencia patrimonial.....	444
12.15. Determinación del resultado a partir de la producción.....	449
12.16. Conclusiones.....	462

CAPÍTULO 13: PLANILLAS PARA LA GESTIÓN GANADERA

13.1. Informes para la gestión.....	466
13.2. Planillas de utilidad en el área de producción.....	468
13.3. Planillas de utilidad en el área de comercialización.....	480
13.4. Planillas de utilidad en el área administrativa.....	482
13.5. Observaciones finales.....	491

CAPÍTULO 14: COSTOS PARA LA TOMA DE DECISIONES

14.1. Introducción.....	492
14.2. Costo objetivo.....	494
14.3. Resultados por unidad de negocio.....	499
14.4. La opción de eliminar el proceso de recría.....	508

14.5. Costos evitables y no evitables.....	511
14.6. Subproductos: los cueros.....	513
14.7. Yeguarizos, ¿comprar o producir?.....	515
14.8. El aprovechamiento de la capacidad ociosa.....	518
14.8.1. Invernada de novillitos por un año.....	518
14.8.2. Invernada de vacas.....	522
14.8.3. Vacas de cría.....	527
14.9. La invernada a campo natural como proceso único, ¿negocio rentable?.....	531
14.10. La invernada hasta novillo gordo para consumo.....	538
14.11. Relación del resultado con el objeto económico del usuario.....	541
14.12. El aspecto económico y el aspecto financiero.....	544
14.13. Indicadores de gestión.....	546
14.14. El aumento de los índices de la cría.....	553
14.15. El aumento del precio.....	557
14.16. La conveniencia del aumento de kilos.....	559
14.17. El punto de equilibrio.....	562
Conclusiones finales.....	570
BIBLIOGRAFÍA.....	571
PÁGINAS DE INTERNET CONSULTADAS.....	575

INDICE DE CUADROS

Cuadro 1. Organizaciones.....	18
Cuadro 2. La empresa agropecuaria.....	19
Cuadro 3. El problema económico y su solución.....	22
Cuadro 4. Pilares sostenedores de la empresa.....	25
Cuadro 5. La estructura sectorial de la economía.....	29
Cuadro 6. El proceso de gestión.....	50
Cuadro 7. Los tipos de planeamiento.....	52
Cuadro 8. Pirámide estructural y tipos de planeamiento.....	55
Cuadro 9. Las decisiones empresariales.....	58
Cuadro 10. Organigrama de una empresa agropecuaria.....	65
Cuadro 11. Principios de la estructura organizativa.....	68
Cuadro 12. Ventajas y desventajas de la división del trabajo.....	71
Cuadro 13. Los factores de la producción y sus retribuciones.....	76
Cuadro 14. Tareas propias de la etapa de conducción.....	78
Cuadro 15. La conducción en todos los niveles de la estructura de la organización.....	79
Cuadro 16. Objetivos de la etapa de control.....	86
Cuadro 17. El concepto moderno de control.....	87
Cuadro 18. Factores que inciden en la elección de alternativas del negocio ganadero.....	100
Cuadro 19. Limitaciones de los criterios de comparación de las unidades económicas ganaderas.....	130
Cuadro 20. Zonas geográficas ganaderas.....	140
Cuadro 21. Clasificación de los bienes.....	153
Cuadro 22. Esquema circulatorio de la economía.....	163

Cuadro 23. Diferencias entre producción y oferta ganadera.....	173
Cuadro 24. Tabla de oferta y curva de oferta.....	181
Cuadro 25. Respuesta de la cantidad ofrecida ante variaciones en el precio, movimiento sobre la curva.....	186
Cuadro 26. Respuesta de la cantidad ofrecida ante variaciones en otros factores, desplazamiento de la curva de oferta.....	188
Cuadro 27. Desplazamientos combinados de la oferta.....	190
Cuadro 28. Rendimientos constantes.....	193
Cuadro 29. Rendimientos crecientes.....	194
Cuadro 30. Rendimientos decrecientes.....	194
Cuadro 31. La ley de rendimientos marginales decrecientes, ejemplo de cría de terneros.....	197
Cuadros 32. Gráficos.....	198
Cuadro 33. La ley de rendimientos marginales decrecientes, incorporación de ingresos y costos variables.....	200
Cuadro 34. Gráfico.....	201
Cuadros 35. La ley de rendimientos marginales decrecientes, ingresos y costos variables, incorporación de la diferencia originada por el precio de los kilos base y gráficos.....	202
Cuadro 36. Relaciones entre el producto total, unitario y marginal.....	205
Cuadro 37. Un ejemplo de variabilidad de la producción e ingresos del productor.....	207
Cuadro 38. Tabla y curva de demanda.....	214
Cuadro 39. Respuesta de la cantidad demandada ante una variación del precio del bien, movimiento sobre la curva.....	217
Cuadro 40. Respuesta de la demanda ante los cambios en los otros factores, desplazamiento de la curva.....	218
Cuadro 41. Movimientos combinados de la demanda.....	220
Cuadro 42. Desplazamientos combinados.....	222
Cuadro 43. Equilibrio de mercado.....	232

Cuadro 44. Clasificación del trabajo.....	287
Cuadro 45. Oferta y demanda de trabajo.....	290
Cuadro 46. El capital para la economía.....	303
Cuadro 47. El capital para la contabilidad.....	304
Cuadro 48. Oferta y demanda de capital, equilibrios.....	311
Cuadro 49. Los grupos de interés o stakeholders.....	327
Cuadro 50. La función de producción en la empresa.....	331
Cuadro 51. Productos finales y productos intermedios.....	347
Cuadro 52. Mapeo del proceso productivo de cría de vacunos.....	351
Cuadro 53. Costos fijos totales.....	363
Cuadro 54. Costo fijo unitario.....	364
Cuadro 55. Costos variables totales.....	366
Cuadro 56. Costo variable unitario.....	367
Cuadro 57. Acumulación de los costos.....	380
Cuadro 58. Costeo variable perfeccionado aplicado a la empresa ganadera.....	381
Cuadro 59. Hoja de Costos por Procesos Ganaderos, según el modelo completo.....	382
Cuadro 60. Hoja de Costos por Procesos Ganaderos, según el modelo variable.....	383
Cuadro 61. Organigrama de la empresa ganadera bajo análisis.....	397
Cuadro 62. Centros concentradores de costos.....	407
Cuadro 63. Distribución de las etapas de cría en el año.....	413
Cuadro 64. 1° Paso de la acumulación de costos.....	423
Cuadro 65. 2° Paso de la acumulación de costos.....	432
Cuadro 66. Esquema del proceso de acumulación de costos (versión Giménez, Carlos y colaboradores, “Costos para empresarios”).....	495
Cuadro 67. Resultados por unidad de negocio.....	500
Cuadro 68. Punto de equilibrio.....	569

Los cuadros enumerados son de elaboración propia, excepto aquellos que específicamente se menciona su autor.

ÍNDICE DE PLANILLAS PARA LA GESTIÓN (CAPÍTULO 13)

Planilla 1. Parte Diario de Tareas Rurales.....	471
Planilla 2. Control de lluvias.....	472
Planilla 3. Trabajo Rural.....	473
Planilla 4. Movimiento de Hacienda mensual.....	474
Planilla 5. Resumen de Movimiento de Hacienda.....	475
Planilla 6. Calendario sanitario.....	475
Planilla 7. Cumplimiento de Calendario sanitario.....	476
Planilla 8. Procreo anual.....	477
Planilla 9. Resultados del Proceso de Cría (Maino y Martínez, “La Empresa Agropecuaria” con adaptación).....	478
Planillas 10. Fichas varias de stock.....	479
Planilla 11. Personal.....	480
Planilla 12. Ventas mensuales.....	481
Planilla 13. Costos comerciales.....	481
Planilla 14. Resumen anual de ventas.....	482
Planilla 15. Flujo de Fondos mensual.....	486
Planilla 16. Movimiento Bancario mensual.....	487
Planilla 17. Sueldos mensuales.....	488
Planilla 18. Proveedores.....	489
Planilla 19. Costos erogables mensuales.....	490

Las planillas enumeradas son de elaboración propia, excepto aquellas en que se menciona específicamente su autor.

RESUMEN

Una de las actividades económicas más importantes dentro del sector primario de la economía, es la ganadería, no sólo por su participación dentro del producto bruto interno, sino por la característica de sus resultados productivos, que son materia prima básica de los sectores siguientes, imprescindibles para que éstos produzcan, y permitan lograr entre todos un crecimiento global constante. Un país pujante y exitoso, necesita una industria y un sector de servicios desarrollados, y para ello, tienen que basarse en una actividad rural eficiente.

Los distintos aspectos vinculados indirectamente a la actividad ganadera, aunque de importancia para su abordaje integral como empresa, y los específicamente vinculados a la misma, se han separado en capítulos que hemos desarrollado con los contenidos señalados en el índice temático propuesto. En el primero de ellos se conceptualiza a la empresa agropecuaria y a la ganadera en particular, señalando los objetivos sustanciales perseguidos. En el capítulo dos, son tratados aspectos de planeamiento y toma de decisiones, donde definida la misión y visión empresarial se siguen las distintas secuencias que finalizan con el control, proponiéndose las correcciones necesarias a partir de los desvíos encontrados. En el capítulo tres, se analizan particularidades del negocio ganadero, la tecnología aplicada que permite una actividad desarrollada, así como los cambios en el contexto ocurridos en las últimas décadas y con repercusión en este tipo de empresa. Continuando con el capítulo cuatro, se incursiona en los distintos tipos de actividades ganaderas, describiendo cada una de las especies de ganado y razas existentes, con los productos que se obtienen como resultado de los procesos productivos. En los capítulos siguientes, cinco y seis, se analizan las dos fuerzas participantes en el

mercado, la oferta y la demanda de productos ganaderos, relacionándolas con la producción y el consumo respectivamente. El libre juego de estas fuerzas se presenta en el ámbito del mercado, tema que se aborda en el capítulo siete, cuando se presentan los distintos tipos, derivando en el análisis de los precios y sus variaciones. A continuación, el capítulo ocho comienza el tratamiento de los medios necesarios para llevar adelante la actividad ganadera, los factores de la producción, y aquí se consideran los aspectos más importantes del factor prioritario y que diferencia a este tipo de producción del resto en la estructura sectorial de la economía, la tierra, incorporando el aspecto ambiental como básico en un sistema moderno de producción que necesariamente debe ser sustentable para asegurarse la continuidad en el tiempo. Se completa el estudio de los factores de la producción, en el capítulo nueve, haciendo referencia a las características especiales que cada uno de ellos adquiere para las actividades ganaderas. El capítulo diez ingresa en un segundo bloque con el tratamiento de la Teoría general del costo, intentando tomar los diferentes tópicos que ella desarrolla y aplicarlos al ámbito de referencia del presente trabajo. En el capítulo once se estudian los costos que afronta la empresa ganadera por la utilización de los factores al desarrollar los procesos productivos, los diferentes criterios de clasificación, así como los sistemas, formas y métodos de costeo, para finalizar con la presentación de la problemática que surge de dichos procesos, los costos conjuntos y su asignación. El capítulo doce desarrolla un caso práctico comenzando con la descripción de la empresa elegida, para luego presentar un modelo de costeo, donde tras la determinación de los ingresos y de los costos del período se arriba al resultado, a través de tres diferentes metodologías, que si bien llegan al mismo importe final, permiten distintos tipos de análisis para colaborar con la toma de decisiones. Las planillas son siempre útiles para la recopilación de datos que se transforman en imprescindibles para las tareas de gestión, por esa razón se presentan en el capítulo trece, como una herramienta colaborativa para quienes lo necesiten. Y por último, el capítulo catorce aborda distintos casos de utilización de la información que surge del análisis de costos, basados en el método de costeo variable, para la toma de decisiones ante la presentación de alternativas de acción en una empresa ganadera de nuestros días.

Si bien la temática no llega a agotarse en este trabajo, se apunta a brindar una guía para estudiantes y para aquellos que están en contacto con este tipo de empresas, que los acerque a una gestión de mejora continua, ensamblando la productividad con la rentabilidad.

Palabras clave: costos, gestión, empresa, ganadera.

PRIMERA PARTE: GESTIÓN DE LA EMPRESA GANADERA

CAPÍTULO 1

LA EMPRESA GANADERA

1.1. Concepto de empresa

El ser humano no vive en soledad, su vida transcurre con otros pares, y en continua relación con ellos. Forma grupos básicos, familias, que son las células donde se desarrolla su existir, desde que nace hasta que muere, con la función de reproducción que permitirá que la especie permanezca sobre la tierra. La familia es su refugio, su contención, y la primera forma de organización del hombre. Luego aparecen otras formas de nuclearse, con otros fines, que ya no son los familiares, sino que tienen que ver con la satisfacción de otras necesidades, desde las básicas como la alimentación, hasta las menos prioritarias, como la de formar parte de la vida política. Así, en el primer caso, puede armar un grupo para obtener, a través de un proceso productivo, un alimento. En el segundo caso, puede crear un partido político. Pero en ambos, trabaja en conjunto, para lograr fines que no podría conseguirlos individualmente. Son otras formas de organización, que exceden el ámbito de lo familiar.

Muchas son las definiciones de organización. El diccionario de la Real Academia Española¹ señala que organización es “la acción y efecto de organizar y organizarse”, mientras que organizar es “regularizar, establecer o preparar algo”, lo que nos presenta la idea de que estamos en presencia de la preparación de un plan a desarrollar para conseguir lo buscado, de una manera ordenada, y adicionándole el concepto de grupo. Enrique Fowler Newton² comenta: “Tales grupos de individuos constituyen organizaciones cuyos objetivos son la resultante de los objetivos particulares de cada uno de sus participantes y de su poder relativo para imponerlos a los demás.” Según W.R. Spriegel³, “la organización es una relación estructural entre los diversos factores de una empresa”. El primero de los autores se refiere a la organización en términos generales, cualquier agrupación que desea conseguir algo deseado, y fundamentalmente al concepto de grupo. El segundo en cambio, hace hincapié en el concepto de relación entre los integrantes de ese grupo y a la empresa privada, porque éste es el tipo de organización que predomina en todo el mundo, aunque menciona en otros apartados, también las corporaciones y empresas de gestión oficial. Son diferentes acepciones de la palabra, pero que de ningún modo se invalidan entre ellas, al contrario, se complementan, vinculando por un lado, el conjunto organizado de individuos, y por el otro la relación que se genera entre ellos, haciéndolo funcionar como un todo. Es por eso, que otros autores prefieren referirse a la organización como un proceso, donde cada uno cumple con su función, en persecución del objetivo.

Las organizaciones pueden perseguir como fin último, el lucro, u otros objetivos que no tienen que ver con él. De ahí el nombre de organizaciones con o sin fines de lucro, partiendo de la idea de que lucrar significa obtener ganancias.

1 Diccionario de la Real Academia Española, presentado en el Diccionario Básico Estrada, 1996.

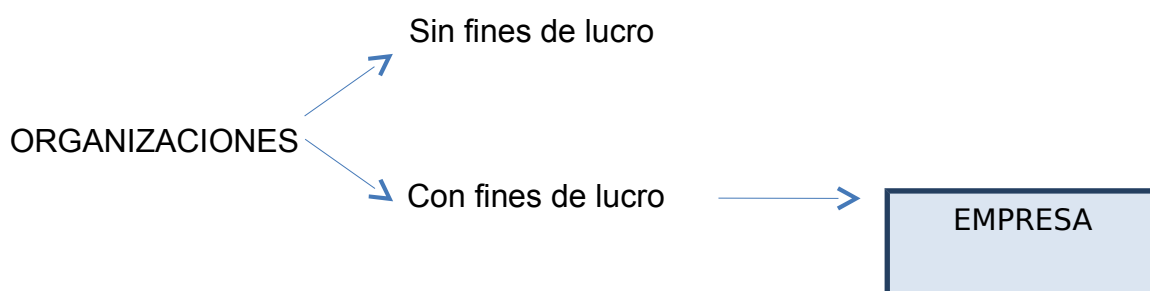
2 Fowler Newton, Enrique, “Contabilidad Básica”, Ediciones Contabilidad Moderna S.A.I.C., 1984, pág.3.

3 Spriegel, William R., “Fundamentos de Organización de Empresas”, Editorial Labor S.A., 1960, pág.39.

En términos generales se puede indicar que una *empresa es una organización formada para llevar adelante actividades que persiguen ciertos objetivos definidos previamente, y que tienen que ver con la obtención de lucro*. Por lo tanto, para que la empresa continúe actuando, es requisito fundamental, conseguir resultados económicos positivos, por lo menos en el mediano y largo plazo.

Esta diferencia positiva hará las veces de incentivo para que el empresario continúe en el mismo camino, a la vez que lo compensará por el riesgo asumido anteriormente.

“Frente a este universo, la empresa constituye un tipo particular de organización. Es aquella célula de la sociedad a la cual ésta le atribuye la importante función de creación de riqueza, contribuyendo a su crecimiento y al logro de una mejor calidad de vida de sus miembros. Es una organización dedicada a los negocios, y si bien el lucro no constituye el único objetivo, su consecución como lo expresa Peter Drucker, será consecuencia de haber alcanzado un buen desempeño económico en el desarrollo de sus actividades y asimismo razón de ser de su permanencia en el tiempo.” (Durán, Scoponi y colaboradores⁴).



Cuadro 1. Organizaciones.

1.2. Concepto de empresa agropecuaria

4 Durán, Regina, Scoponi, Liliana y colaboradores, “El Gerenciamiento Agropecuario en el siglo XXI”, segunda edición, Librería Editorial Osmar D.Buyatti, 2009, pág.71.

Una vez presentada la idea de empresa, se puede continuar con la de empresa agropecuaria. Una *empresa agropecuaria es aquella que se dedica a la obtención de productos del sector primario relacionados con la actividad agrícola y la actividad ganadera.*

El término agropecuaria engloba ambas actividades, en su expresión agro, a la agricultura, y en su expresión pecuaria, haciendo referencia a la ganadería (del término “pecus”, en latín, cabeza de ganado). La agricultura es la actividad de labranza de la tierra realizada para provocar el desarrollo de algún tipo de especie vegetal, en tanto que la ganadería es la actividad de cría y engorde de algún tipo de ganado.

Según Maino y Martínez⁵ “empresa agropecuaria es entonces la dedicada a la producción de bienes agrícolas y ganaderos con el objeto de su comercialización”.

Los productos, bienes y servicios, agrícolas y ganaderos, se obtienen para enviarlos al mercado, y a través de su venta, conseguir los ingresos necesarios para cubrir los costos y obtener un resultado positivo.

EMPRESA AGROPECUARIA	
SECTOR PRIMARIO	
AGRÍCOLA	GANADERA

Cuadro 2. La empresa agropecuaria.

1.3. El problema económico como base de la existencia de la empresa

⁵ Maino, Gerardo H. y Martínez, Luis Alberto, “La empresa agropecuaria”, Ediciones Macchi, 1980, pág.5.

Obviamente, si hablamos de empresa, la obtención de sus productos, no es con el sólo objetivo de la satisfacción de las necesidades humanas, sino la persecución del fin de lucro, como objetivo último. En todo caso, el premio al final del camino hacia el cual se dirige el empresario es la ganancia, y en ese transitar, la actividad propia del rubro obtiene productos que servirán a las personas para su consumo o a otro tipo de empresas como bienes intermedios, pero esto es una consecuencia del fin empresarial buscado.

Expresaba Adam Smith⁶: “Todo individuo trata de emplear su capital de tal forma que su producto tenga el mayor valor posible. Generalmente, ni pretende promover el interés público ni sabe cuánto lo está promoviendo. Lo único que busca es su propia seguridad, sólo su propio provecho. Y al hacerlo, una mano invisible le lleva a promover un fin que no estaba en sus intenciones. Al buscar su propio interés, a menudo promueve el de la sociedad más eficazmente que si realmente pretendiera promoverlo”.

Esto no convierte a la empresa en algo vil y materialista y al empresario en una persona mezquina, como podría parecer, sino que son componentes indispensables dentro del circuito de la economía, como lo son el resto, trabajadores, proveedores, clientes, etc., cada uno cumpliendo con el rol que le toca desempeñar, y entre todos, consiguiendo el funcionamiento del sistema. En ese papel, elegido por cada actor según sus preferencias y conveniencias, en una economía libre, o sea una economía de mercado, lo que se busca es el propio interés, y en ese accionar individualista, al complementarse con el resto, se consigue la solución al problema económico.

El problema económico consiste en el desfasaje entre recursos limitados y necesidades ilimitadas, frente a lo cual, deberá situarse la sociedad a tomar decisiones para buscar la solución.

6 Smith, Adam. “Investigación de la naturaleza y causas de la riqueza de las naciones”, 1776.

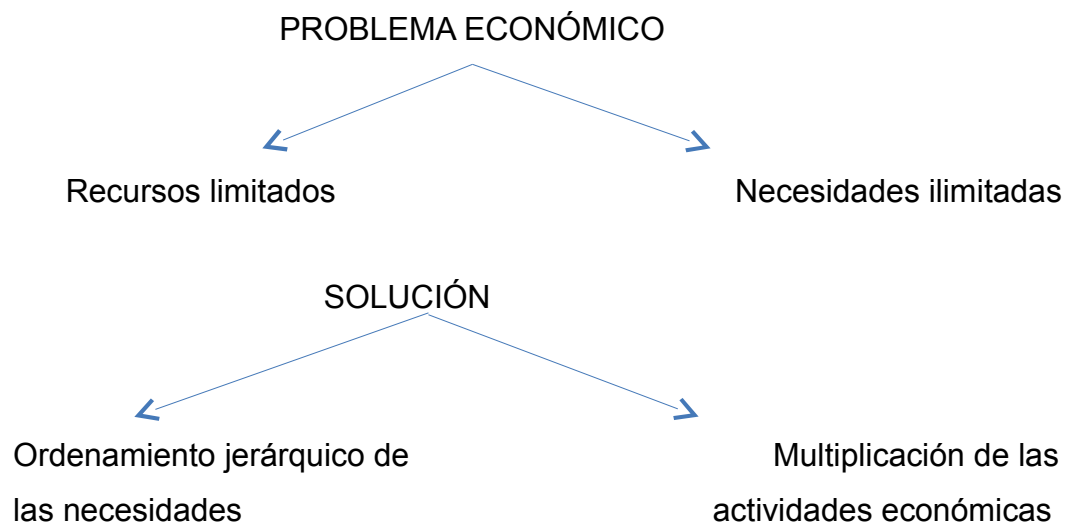
La *Economía* es quien brinda la solución a este problema económico. Dicen al respecto Mochón y Beker⁷: “La Economía se preocupa, precisamente, de la manera, en que se administran unos recursos escasos, con objeto de producir diversos bienes y distribuirlos para su consumo entre los miembros de la sociedad.” Si en resumen, se trata de un problema de elegir lo más conveniente, es entendible que algunos autores hablen de la Ciencia de la elección, cuando se refieren a ella.

En este punto, y a mera forma de marcar diferencias, señalamos que la Economía como tal, es una reacción del ser humano ante las situaciones que le toca afrontar, donde tiene que conseguir lo necesario para subsistir, y por esa razón existe desde el mismo momento en que el hombre pisó la tierra. Cuando por primera vez, sintió hambre, y alcanzó la fruta de un árbol para saciarla, aunque haya sido sólo un acto de aprehensión, es un antecedente de economía, y cuando aprendió a plantar la semilla de esa fruta para que crezca otro árbol, ya llevó a cabo un acto económico. La Ciencia Económica, en cambio, es el estudio de la Economía, como conjunto de hechos y actos con determinadas consecuencias. Pasaron muchos siglos para que ésta última aparezca, mientras la primera ya tenía un desarrollo natural, y cuando por fin lo hizo, fue observando la realidad económica, con un posterior estudio, y llegando a conclusiones verificables, intentando incluso, orientar los siguientes pasos dentro de ese ámbito, con el fin de obtener mejores resultados en la asignación mencionada. A pesar de ello, la ciencia no puede brindar soluciones mágicas, donde todo tenga un final feliz, y prueba de ello es que el hambre y la injusticia aún persisten en el mundo, después de siglos de su vigencia y de decenas de teorías presentadas por las varias escuelas económicas. Probablemente esto sea así, porque existe la libertad, y las personas actúan como desean y no como deberían hacerlo según los lineamientos científicos.

La solución al problema económico consta de dos pasos, el primero, un proceso de selección de necesidades, para determinar un orden de preferencia y llegado el caso, la eliminación de las menos importantes, y el segundo, la realización

7 Mochón, Francisco y Beker, Víctor A., “Economía, principios y aplicaciones”, segunda edición, McGraw-Hill, 1997, pág.4.

de actividades económicas y su multiplicación en el tiempo, utilizando de la mejor manera posible, los recursos con que se cuenta.



Cuadro 3. El problema económico y su solución.

Allí aparecen entonces, las diferentes actividades que se desarrollan en la estructura de la economía, cuyo objetivo es la obtención de los productos necesarios para la satisfacción de las necesidades de las personas.

Se aclara que desde el punto de vista de la economía, los productos pueden ser de dos tipos, bienes o servicios, entendiéndose por los primeros, aquellos que

son físicos, tangibles, que se pueden ver y tocar, mientras que los segundos son aquellos que no se pueden ver ni tocar pues son prestaciones realizadas por las personas.

En el desarrollo de las actividades económicas aparecen los actores a los cuales se hacía referencia con anterioridad. Cada uno de ellos tiene una participación en el sistema económico. Pero lo llamativo, es que nadie se ha puesto de acuerdo para llevar adelante su funcionamiento, sino que la libre acción de cada uno, provoca el resultado final en una forma natural, quizá mejor que si se lo hubiera planeado. Dicen Samuelson y Nordhaus⁸: “ningún individuo es responsable de resolver los problemas económicos de una economía de mercado. Son millones de empresas y consumidores los que se dedican voluntariamente a realizar intercambios; un sistema de precios y mercados coordina invisiblemente sus actividades y propósitos.”. A lo cual se debe agregar, por supuesto, la acción visible del Estado, pero con un motivo meramente organizador y eventualmente corrector de efectos indeseados.

Un sistema es un conjunto interrelacionado de partes, donde cada una tiene asignada una función específica, y el sentido de la existencia del sistema depende de la consecución del objetivo general, que a su vez proviene de la sumatoria de los objetivos específicos de cada parte. Si cada parte actuara en forma solitaria, su existencia no tendría razón de ser, pues su función sólo tiene sentido en el conjunto dentro del que actúa.

Así, los actores del sistema económico cumplen su función relacionándose con los demás, facilitando el desarrollo de las actividades económicas, que proveerán a la sociedad de los bienes y servicios necesarios para la satisfacción de las necesidades, logrando la subsistencia del hombre, en la provisión de las necesidades básicas o primarias, y logrando su vivir de una manera decorosa, en la provisión de las necesidades culturales o secundarias.

⁸ Samuelson, Paul A. y Nordhaus, William D. “Economía”. Decimocuarta edición. McGraw-Hill. 1993, pág.43.

¿Y qué papel le toca a la empresa en este contexto? En el seno de la empresa es donde se desarrollan las actividades económicas, y es allí donde se da cabida a cada uno de los actores o participantes mencionados, proveedores, empresarios, clientes, trabajadores, etc. para que a través de su práctica propia, pero relacionada con las del resto, consigan el objetivo social, al cual se hizo referencia en el párrafo anterior.

Como se ve, se llega en definitiva, a un final que va más allá de lo económico, se llega a un paso siguiente, que es un objetivo social, que se relaciona con la permanencia del ser humano en la Tierra.

Tal cual lo dijera Smith, el interés particular y puramente económico, logra el interés común y fácilmente detectable como social, cual si fuera en cada caso la zanahoria perseguida por el burro.

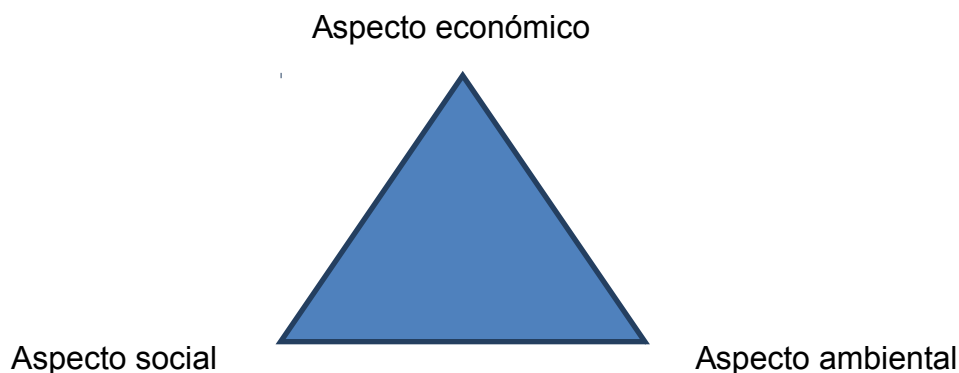
¿Qué otra cosa, sino la ambición humana, es la base de este entramado económico y social? Ambición desde un ángulo positivo, respetable como búsqueda de la permanencia en el tiempo de la especie, para luego pasar a ser la búsqueda de una forma de vida en mejores condiciones con el aporte de la ciencia y la tecnología.

Pero, es aquí, donde aparece la fina línea que divide la ambición buena de la ambición desmedida. La buena hace crecer al hombre en su formación, cultura y trabajo, la desmedida, en cambio, lo trastorna, haciéndole confundir el límite, más allá del cual perjudicará al resto de sus pares.

La empresa siempre está en medio de este debate. Las alternativas enfrentadas por sus decisores plantean siempre una cuestión de límites. Y el desafío es, lograr los objetivos, llegar a esa rentabilidad esperada, entregar a la sociedad los productos, hacer una justa distribución al resto de los stakeholders, sin pasarse a la vereda de la ambición desmedida, que significaría ignorar los intereses de todos estos grupos participativos, para concentrarse únicamente en la ganancia de los propietarios, y sin conseguir los objetivos sociales. Esto se podría traducir en salarios bajos, falta de cumplimiento de leyes sociales, entrega de un producto sin calidad adecuada, falta de cumplimiento de normas ambientales, producción sin

sustentabilidad, falta de cumplimiento de los contratos, ventas fuera del circuito legal, entre otros efectos indeseables.

Obsérvese que se mencionó en el párrafo anterior, a la sustentabilidad, agregando así el tercer asentamiento al trípode que sostiene a la empresa, y máxime en el caso de la empresa agropecuaria. Sin tratar de definir un orden de importancia, porque tal vez estén en un plano de igualdad, e incluso su relación sea tan estrecha que no podría continuar uno sin los otros, se puede mencionar como uno de estos asentamientos, el aspecto económico, que debe conseguir rentabilidad, otro de ellos, el aspecto social, que debe cumplir con las necesidades de la sociedad, y también el aspecto ambiental, que debe llegar a un manejo sustentable de los recursos utilizados.



Cuadro 4. Pilares sostenedores de la empresa.

Esta tendencia moderna gira en torno a los mismos puntos que ya presentaban los economistas clásicos, y le adiciona uno nuevo. El aspecto económico, es el logro del objetivo particular de los actores, su retribución por participar en la actividad de la empresa, el egoísmo propio que se convierte en necesario para la evolución económica del conjunto. El aspecto social, lo que recibe la sociedad, como consecuencia de estas participaciones, que no sólo se refiere a la satisfacción de las necesidades, como consecuencia directa, sino a las indirectas: ya sean positivas, como capacitación de las personas, o negativas, como problemas

sociales de aumento del nivel de pobreza por bajos salarios. Se agrega el aspecto ambiental, un tema reciente, si se considera la historia de la humanidad, ante la creciente preocupación por el uso de los recursos y su relación con la capacidad que ellos tienen de autogenerarse y conservar las propiedades para seguir siendo utilizados por las generaciones futuras.

Como resultado de las actividades económicas desarrolladas, las empresas obtienen productos, bienes o servicios, y en el caso de las empresas agropecuarias, ellos provienen de procesos productivos del sector primario.

1.4. La empresa agropecuaria en la estructura sectorial de la economía

Las actividades productivas que dan origen a los bienes y servicios no son todas iguales, sino que tienen diferentes características, y los productos generados por cada una, son también muy diferentes. Además con respecto a estos productos, se puede observar que fueron apareciendo en forma sucesiva a través del tiempo, lo que lleva a determinar una relación de dependencia entre ellos.

La primera actividad desarrollada por el hombre fue la simple aprehensión, es decir tomar lo que encontraba en la naturaleza, libremente. Fue así que se alimentó y vistió con los animales y las frutas que encontraba a su paso, sin desarrollar aún un trabajo de transformación. Estos son los antecedentes de actividades donde sólo se extrae lo natural, como actividades de caza y pesca, y la minería.

Con el tiempo aprendió a trabajar la tierra y a plantar, como también a criar animales que le eran útiles, procesos todos relacionados con la naturaleza, pero diferente a los anteriores, porque no se trata sólo de tomar, sino de generar una producción de tipo natural, como las actividades agrícolas y ganaderas.

Los dos tipos de actividades anteriores, donde se extrae lo producido por la naturaleza, y donde se interviene para inducir la producción de recursos naturales, en la actualidad se incluyen en lo que llamamos sector primario.

Al hablar de inducir o provocar una producción de tipo natural, se hace referencia a que necesariamente debe existir un ciclo biológico o vegetativo, a través del cual, las plantas y animales nacen, crecen, se reproducen y mueren en forma independiente, sin la intervención del hombre. Pero, en el afán de asegurarse los bienes necesarios para la satisfacción de las necesidades, éste realiza una actividad económica orientada a esa obtención, y allí trata de que ese crecimiento natural se haga de la mejor manera posible, y lo orienta según sus conocimientos científicos, tratando de eficientizar los procesos, y lograr el fin de lucro, que lo llevará a continuar en la actividad empresarial.

Tal como se puede leer a Rudi⁹, en “Gestión de Empresas, Sector Primario”: “Para producir estos bienes económicos no sólo hacen falta los medios adecuados de producción y decisión de obtenerlos a través del esfuerzo humano; es fundamental la acción de la naturaleza afectando e incidiendo a través de un proceso de crecimiento, la reproducción y crecimiento de dichos bienes. Este proceso es lo que se denomina crecimiento biológico o vegetativo”.

Luego, el hombre tomó estas materias primas y las transformó en productos más complejos, dando origen a una producción artesanal, antecedente de la actual industria. Estas actividades se ubican en el sector secundario.

Posteriormente desarrolló otro tipo de actividades, las primeras para poder distribuir lo que producía, antecedente de nuestras actuales tareas de comercialización, y luego otras para facilitar o mejorar las condiciones que rodean su vida, que fueron posteriormente los servicios. Estas actividades son las que se incluyen en el sector terciario.

Sector primario: este sector de la economía incluye aquellas actividades que consiguen a través de diferentes procesos, los bienes que dependen de la naturaleza. Estos productos obtenidos se llaman materias primas.

9 Coordinador: Yardín, Amaro y colaboradores, Rudi, Enrique, “Gestión de Empresas, Sector Primario”, Librería Editorial Osmar D. Buyatti, 2015, pág.23.

Algunas de las actividades pueden ser: agricultura, ganadería, minería, pesca, apicultura, forestación, avicultura, horticultura, fruticultura, etc.

Sector secundario: *este sector agrupa las actividades de transformación de las materias primas en productos más complejos. Comúnmente se las denomina industrias.*

Algunas de estas actividades pueden ser: textiles, metalúrgicas, siderúrgicas, alimenticias, construcción, cinematográficas, destilerías, gráficas, químicas, madereras, energéticas, electrónicas, etc.

Sector terciario: *agrupa todas las actividades que brindan servicios a las personas.*

Algunas actividades de este sector pueden ser: comercio, gastronómicas, servicios profesionales, comunicación, educación, transporte, financieras, actividades personales, sanitarias, etc.

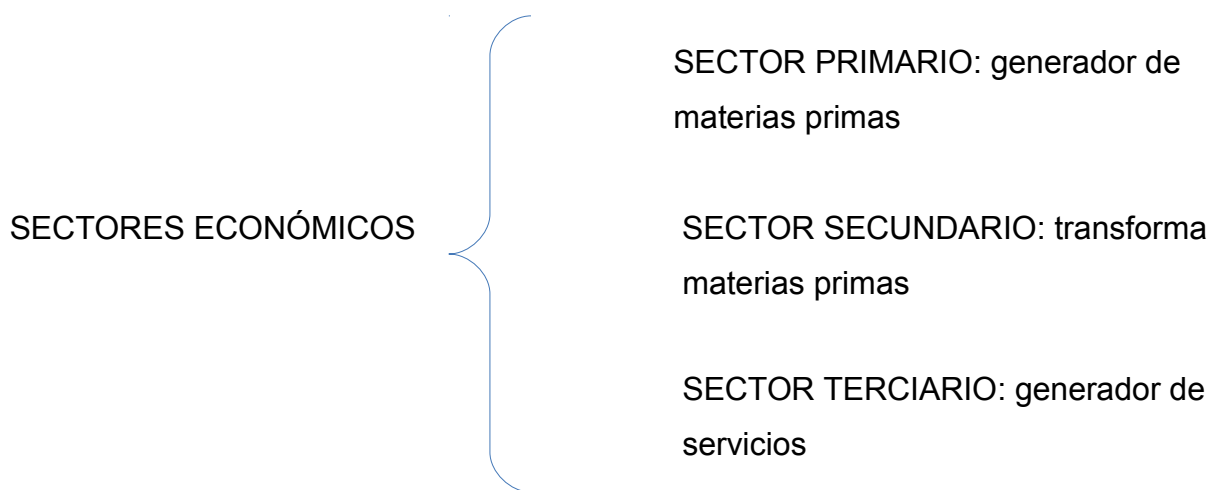
El nombre con el cual se denomina a cada uno de estos sectores tiene que ver con la aparición de las actividades a través del tiempo en la existencia del hombre, como lo vimos más arriba. Primero aparecen las actividades relacionadas con la tierra (primarias), en segundo lugar las manufactureras (secundarias) y por último las de servicio (terciarias).

Pero también tiene que ver con la forma en que se van utilizando los recursos a través de las diferentes etapas de producción, desde que aparecen en la naturaleza hasta que llegan a manos del consumidor. El sector primario es el que consigue la materia prima, el secundario es el que la transforma y el terciario es quien la distribuye, además de agregar otros servicios necesarios en la vida de las personas.

Muy lejos está la denominación de los sectores de la creencia de que el primario se llama así por ser el más primitivo en su forma de trabajar, de que el secundario ha incorporado adelantos y el terciario es el que tiene más tecnología. De ninguna manera ocurre esto en ese sentido, hoy existe tecnología incorporada a

todos los sectores, tanto de maquinarias y electrónica como de conocimientos científicos que sirven al manejo de la producción, ¿o acaso no vemos al hombre de campo comunicarse por teléfonos celulares y escribiendo sus informes y planificaciones en una notebook, y saliendo a cosechar en una moderna máquina que lo va guiando a través de una computadora incorporada?

Los dos primeros sectores son productores de bienes y el último es productor de servicios. Pero en todos los casos son generadores de productos, ya que según se indicó en páginas previas, los productos pueden ser bienes o servicios. Y el término producción, como resultado de actividades económicas generadoras de lo necesario para solucionar el problema económico del hombre, abarca ambos tipos



Cuadro 5. La estructura sectorial de la economía.

Los conceptos vertidos previamente sobre empresa agropecuaria, indican que los productos que obtiene son agrícolas y ganaderos. Por lo tanto, según lo visto al respecto, ella está situada en el sector primario de la estructura sectorial de la economía.

A su vez, el grupo de actividades agrícolas se divide en tantas como tipo de productos se desee obtener, por ejemplo actividad dedicada a la obtención de soja,

maíz, sorgo, girasol, etc. Lo mismo ocurre con la ganadería, con la división según la especie, vacunos, ovinos, porcinos, equinos, etc.

Esta división puede profundizarse cuando la empresa se especializa en algún proceso dentro de la división anterior, por ejemplo, en ganadería de carne bovina, se puede dedicar a la cría, a la invernada o a la cabaña.

La producción del sector primario está condicionada a la capacidad productiva de la tierra y al clima, y a pesar de que con el correr del tiempo se han logrado suavizar algunos efectos de estos factores, siempre estarán presentes, por las características propias de las actividades del sector. Así, la empresa agropecuaria no puede elegir caprichosamente el producto a elaborar, sino que depende de las propiedades de la tierra que posea, y prueba de ello son las economías regionales, donde cada zona obtiene aquellos bienes para los cuales, la tierra es más apropiada, por ejemplo, a nadie se le ocurriría plantar trigo en la Patagonia, pero sí, criar ovinos. Además, el clima constituye un factor de riesgo importante, ya que a pesar de haber elegido, dentro de las alternativas basadas en capacidad productiva de la tierra, un producto determinado, la empresa no se asegura una producción alineada a lo proyectado, pues es el clima es la variable no controlable, por excelencia, en este sector.

Mucho se ha avanzado en este sentido, minimizando las consecuencias negativas, con la tecnología aplicada al sector, obras de riego y canalización, estructura creada para almacenamiento, rotación de cultivos, siembra directa, aporte de nutrientes al suelo, producción sustentable, buenas prácticas agrícolas, pastoreo rotativo, implantación de pasturas, entre otras técnicas modernas.

Cuando son llevadas a cabo por la empresa, están condicionadas por el aspecto económico, que no siempre permite su implementación, ya que como dice Coscia¹⁰ "Aun cuando los conocimientos y los medios técnicos actuales nos permitieran realizar, por ejemplo, un cultivo de tipo tropical en una zona polar, por

10 Coscia, Adolfo A. "Economía Agraria", Editorial Hemisferio Sur, primera reimpresión, 1980, pág.2.

razones económicas, que son las que en última instancia prevalecen, ello no resultaría conveniente y, por lo tanto, no se efectúa.”.

1.5. La empresa ganadera

La empresa ganadera es aquella empresa agropecuaria que se dedica a la producción de bienes relacionados con el ganado o hacienda.

Los bienes a los que se hace referencia pueden ser a modo de ejemplos, carne, leche, cueros, lana, los cuales provienen de una actividad pecuaria, que trabaja con animales, aprovechando los recursos entregados por la naturaleza, sacando el máximo potencial, para conseguir los bienes que satisfacen necesidades.

La hacienda puede ser de distintas especies, como vacuna, también llamada bovina, ovina o lanar, porcina, equina, caprina, etc. A su vez, dentro de cada especie, la actividad puede encauzarse hacia diferentes opciones, como la cría, la invernada o la cabaña. Así, se puede reconocer, por ejemplo, una empresa ganadera, dedicada a la cría de ganado vacuno, y otra dedicada a la cabaña de reproductores ovinos.

Como aclaración, se puede indicar, que una empresa ganadera no es cualquiera que se dedique a trabajar con animales, sino con aquel considerado ganado, las aves son un ejemplo de aquellos que no entrarían en este grupo, y serían objetivos productivos de las llamadas actividades avícolas. Si bien el diccionario de la Real Academia Española define al ganado como “conjunto de animales que andan juntos”, sin dar otras especificaciones, en la bibliografía y en el uso corriente del término, no se aplica a todas las especies de animales.

Ganado es el conjunto de animales criados por el hombre, para obtener productos que sirvan para la satisfacción de las necesidades, fundamentalmente de alimento, a través de la carne y la leche, pero también otras necesidades, como de vestimenta, a través del cuero y de la lana. Básicamente, cuando se hace referencia a la empresa ganadera, se piensa en el ganado vacuno, ovino, equino, porcino, caprino, camélido y bubalino.

Habiéndose incluido la empresa ganadera dentro del grupo de las agropecuarias, cabe destacar que sus características serán las de éstas, algunas tendrán más incidencia en las actividades agrícolas y otras en las pecuarias.

1.6. Características de las empresas agropecuarias

Siguiendo los lineamientos presentados por Rudi¹¹ en “Gestión de empresas”, se pueden enumerar como características de las empresas agropecuarias las siguientes:

1. Crecimiento biológico y vegetativo de los bienes: los bienes económicos que produce una empresa agropecuaria están sujetos a la acción de la naturaleza. Si bien el hombre trabaja con ellos, y encauza este crecimiento para que se realice de la mejor manera posible para conseguir los objetivos buscados y sin perder de vista el fin de lucro, es innegable que las plantas y animales nacen, crecen, se reproducen y mueren, en forma independiente a la mano del hombre. A diferencia de otras actividades, como la industrial, ésta se realiza dependiendo de lo natural, y sujeta a los ciclos biológicos, que obligatoriamente deben respetarse.

2. Períodos de medición del resultado: los ciclos mencionados condicionan la determinación de los períodos para la medición de los resultados, los ingresos y los costos se deben considerar para el ciclo finalizado, mal se podrían mostrar resultados correspondientes a períodos cortos, donde los productos no pueden ser vendidos por no estar terminados. Por lo tanto, los períodos mensuales con que se trabaja en otras actividades, pasan a depender de los ciclos biológicos, donde se completa el crecimiento de los bienes y están terminados y listos para la venta. Generalmente se

11 Coordinador Yardín, Amaro y colaboradores, Rudi, Enrique, op.cit., capítulo I.

considera un período anual, ya que las estaciones inciden también en la producción.

3. Importancia fundamental de la tierra: la actividad agropecuaria depende en primer lugar, de la tierra, sin ella no habría producción. A pesar de que existen técnicas modernas de producción que la reemplazan, como la agricultura hidropónica, su costo y las dificultades de implementación hacen casi imposible que pueda desarrollarse a los niveles de producción necesarios para la generación de alimentos que satisfagan las necesidades de la población mundial.

4. Baja rentabilidad: las actividades del sector se caracterizan por tener un bajo nivel de rentabilidad con respecto al capital invertido, el cual es muy importante en las de tipo extensiva. Los tiempos de recupero son largos, básicamente por los prolongados ciclos de producción y ventas, que al depender de los tiempos biológicos, son imposibles de acortar. Si bien existen algunas técnicas de reducción de tiempos, como el destete precoz¹², o el entore¹³ anticipado de vaquillas, a veces son difíciles de implementar, o demandan costos extras, o no dan un buen resultado por las consecuencias que traen aparejadas. En definitiva, no se pueden modificar sustancialmente las leyes de la naturaleza.

5. Clima: el factor climático es la variable no controlable por excelencia que tiene que afrontar la empresa agropecuaria. Y si bien, como en los aspectos que señalamos con anterioridad, la tecnología trata de suavizar los efectos negativos de las diferentes variables, por ejemplo, consultando el estado del tiempo para la próxima semana, para poder decidir si realizar o no la esquila¹⁴ de ovinos, pues un temporal provocaría una mortandad importante a los lotes esquilados, o decidir si se hace entrar un camión con suplemento

12 Destete precoz: separación de los terneros de sus madres, en forma anticipada.

13 Entore: expresión corriente para el servicio de reproductores machos, distribuidos en los lotes de vacas vientres.

14 Esquila: retiro de la lana de los ovinos, a través del corte con tijeras o máquinas esquiladoras, generalmente una vez al año.

mineral a un campo por caminos de tierra, o cuando un granizo se avecina y el cultivo está en pleno crecimiento. No siempre es posible manejar las situaciones cotidianas, sobre todo cuando la producción ya está en marcha, y no hay forma de evitar los eventos naturales. Una de las formas de tomar recaudos ante problemas climáticos, es la contratación de seguros, para los casos en que las compañías de seguros los consideren. Trabajar con probabilidades estadísticas es otra de ellas.

6. Los rendimientos decrecientes: las actividades agrícolas y ganaderas están sujetas a la ley de rendimientos decrecientes, que si bien no es asiduamente aplicable a la actividad industrial, se presenta en forma indiscutible en la producción de la tierra, indicando que las sucesivas dosis de factores variables aplicados a un factor fijo, no reportan un rendimiento marginal constante o creciente, sino decreciente, mientras que el retorno neto crece en forma cada vez menor hasta un punto, en el cual se estanca para luego comenzar a decrecer. Por lo tanto, es interesante determinar el punto de inflexión en el cual se llegará a la máxima rentabilidad, pues la adición de más factores variables no será compensado con una producción que pueda generar los ingresos suficientes para soportar los costos y arrojar un valor mayor al anterior.

7. Falta de apoyo financiero: la dificultad para acceder al crédito adecuado es una constante en estas empresas. Las entidades financieras no siempre tienen líneas de créditos blandos, a las que el productor pueda acceder, teniendo en cuenta los largos ciclos productivos, las ventas que en general son zafreras, los riesgos climáticos y la baja rentabilidad. Características que harían necesario un financiamiento a largo plazo, con períodos de pago anual o semestral y con tasas bajas acorde a la actividad. Algunos gobiernos con políticas de apoyo al campo, lanzan líneas de financiamiento de este tipo, para compra de reproductores, retención de vientres, compra de máquinas agrícolas, etc., pero no es lo usual, sino más bien, medidas esporádicas.

8. Dificultad para la obtención de la información: debido al tipo de recursos humanos con que se trabaja en este ámbito, el contar con datos de

la producción de tipo operativo o de niveles de base, es a veces, una tarea titánica. El personal que presta servicios en el campo, peones y capataces, suelen ser personas con un ciclo primario inconcluso o apenas terminado, cuando no hablamos directamente de analfabetismo, al punto de firmar los recibos de sueldos con una huella digital. Esto complica notablemente las tareas administrativas, donde los datos son fundamentales. Además de que la producción es muy variable debido al rendimiento diferente de la tierra o de los animales de un año para el otro, está el problema de la falta de información precisa, donde aunque parezca imposible en el siglo XXI, todavía existe dificultad para confeccionar un parte diario de tareas, o una planilla de lluvias mensuales. Por si esto fuera poco, en el caso de la ganadería, el productor se enfrenta a la movilidad de la hacienda, y a su crecimiento, lo que hace que un animal que se puso en un determinado lugar, al contrario del comercio o la industria, donde la mercadería permanece en las estanterías, a los pocos días no está allí, y esto es un problema complicado en campos de malezales o bañados, originando pérdidas y robos. Al contrario de lo que se pensaba hace unos años, al implementarse el sistema de trazabilidad, con caravanas colocadas en las orejas de los animales, que esto iba a ser una solución al problema, éste se agravó aún más. La supuesta inviolabilidad de las mismas es una farsa, y una ternera de reposición que recibe una caravana en un campo de cría, donde permanece 7 u 8 años, transcurrido el tercero, probablemente ya haya perdido la misma. Hoy en día, en campos sucios o con hacienda de cruza índica, en la generalidad de los casos, un porcentaje elevado del rodeo no tiene puesta la caravana, por rascarse contra alambrados, peleas, o roces contra arbustos. Por lo tanto, esto significa dos cosas: la primera, que al realizar una venta, el productor opta por solucionar de cualquier manera el problema de confección de DTe¹⁵ en el organismo correspondiente, y coloca a esos animales, caravanas de mortandades, caravanas nuevas de procreo de terneros, o directamente números que son

15 DTe, Documento de Tránsito electrónico, acompaña al camión en el traslado de la hacienda vendida.

de otros animales en el campo, y así se van cambiando los listados reales existentes en Se.Na.Sa¹⁶, convirtiéndose el sistema de caravanas nacional en una gran falsedad. Y en segundo lugar, que el costo que tiene la trazabilidad para el productor, es un costo inútil, pero que se debe hacer para cumplir con una ley inservible, armada en una oficina, sin base empírica.

9. Sustentabilidad: se agrega como requisito fundamental en la producción agropecuaria moderna, el desarrollo de los procesos sobre una base de sustentabilidad. El uso desmesurado de los recursos en décadas pasadas, dio como resultado señales de agotamiento de los mismos, ante la reducción de los rendimientos anuales, y la pérdida de las propiedades necesarias para seguir cumpliendo con sus funciones. El factor suelo es el recurso por excelencia en ese tipo de actividades, y hacia el cual se dirige el pensamiento al tocar este tema, pero se deben agregar también el agua, los árboles y arbustos naturales, en forma de montes o bosques, y el aire. Aunque lo natural fue puesto en este mundo para ser utilizado a los fines de subsistencia del hombre, eso no le da derecho a exterminarlos. Es más, sería poco inteligente de su parte hacerlo, pues anula sus posibilidades de subsistencia futura. Y esta responsabilidad de cuidado del medio ambiente, le cabe no sólo al sector primario, porque trabaja directamente con él, sino a los otros sectores, aunque tengan un uso menos intensivo de los recursos naturales. Piénsese en los innumerables procesos industriales que contaminan el medio ambiente, o que demandan materia prima y energía, obtenida de una manera que hace peligrar la continuidad en las mismas condiciones de tierra, agua, aire y especies. Al detectarse este problema, hace algo más de 30 años, comienza una comunicación, cada vez más intensa, de la necesidad de una producción sustentable. Según Durán y Scoponi¹⁷, “el desarrollo sustentable es aquel que satisface las necesidades de la generación presente, sin comprometer la capacidad de las generaciones

16 SENASA: Servicio Nacional de Sanidad y Calidad Agroalimentaria.

17 Durán, Regina y Scoponi, Liliana, op.cit., pág.80.

futuras, suponiendo un replanteo de los aspectos ecológicos, económicos, socio-políticos y culturales.” Como se puede ver, la sustentabilidad no es simplemente adoptar algunas prácticas novedosas, sino un verdadero cambio cultural, que nos lleve a usufructuar lo que la naturaleza nos entrega, a modo de préstamo, y con todo el cuidado que eso significa, sin creer que tenemos el derecho de arrasarlo, sino que, en algún momento habremos de devolverlo, cuando pase a otra generación, y esa devolución debe ser en el mismo estado en que se recibió, o habiendo incrementado su capacidad productiva.

10. Ordenamiento de los procesos biológicos: las plantas y animales, objeto del proceso productivo agrícola o pecuario, tienen un crecimiento natural, que se realiza en forma independiente a la intervención del hombre, a diferencia de otras actividades como la industria y los servicios. En la empresa agropecuaria, éste encauza ese crecimiento para que se realice de la mejor manera y se obtengan los máximos resultados, para llegar al fin empresarial, pero siempre respetando los ciclos biológicos.

11. La cadena de valor: esta concepción fue mostrada por Michael Porter¹⁸, indicando la necesidad de examinar todas las actividades que se desarrollan en la empresa y cómo interactúan en pos de la búsqueda de la ventaja competitiva.

La cadena de valor analiza el aporte de valor al producto, por parte de cada actividad, tendiente a la eliminación de aquellas que no aportan valor alguno, y generan costos, resultando por lo tanto, deficitarias.

Además, se toma aquí, dentro de este punto, la cadena de valor que atraviesa los distintos sectores de la economía. Si bien éste no es un rasgo exclusivo de la empresa agropecuaria, ya que todo tipo de bien o servicio, en cualquier sector obtenido, tiene una relación con eslabones anteriores o posteriores, hay que destacar que, es en este sector donde se inicia la cadena de la producción de los bienes y servicios en general, o de alguna manera tienen relación con él, antes de llegar a manos del consumidor final. Así es, los productos necesitan siempre algún tipo de materia prima, obtenida en el

18 Porter, Michael, ingeniero estadounidense, obtuvo un MBA en Harvard Business School, autor de 18 libros e innumerables artículos, autoridad mundialmente reconocida en estrategias de empresas.

sector primario, por lo tanto, éste es su punto de partida, para ir luego enganchando los eslabones industriales y de servicios. Por supuesto, que existen excepciones a la regla, como en el caso de algunos servicios, por ejemplo el brindado por una institución financiera, donde es difícil encontrar una relación de dicha actividad con el sector primario.

Esta relación intersectorial, es innegable en el caso de la cadena agroalimentaria, donde el productor agrícola y ganadero, son el primer eslabón, sin discusión alguna, siendo los obtenidos, alimentos para la canasta familiar, para la satisfacción de una de las necesidades básicas.

El análisis de la cadena de valor en el interior de la empresa, y fuera de ella como relación entre sectores, son temas de importancia que mejorarían la competitividad, y el producto que recibe el cliente, en términos de calidad y de precio.

La integración de los productores, en forma vertical y horizontal son también formas de mejorar resultados, y aún deudas pendientes en el sistema de producción.

A esta enumeración se le puede agregar otra característica interesante, resaltada por Durán y Scoponi¹⁹:

12. Dificultad de almacenamiento: los bienes obtenidos en los procesos agrícolas y ganaderos tienen la característica de no poder almacenarse por mucho tiempo. En algunos casos, como frutas, verduras y hortalizas, deben cosecharse en el momento en que están listos para ello, incluso los granos, caso contrario sufren un deterioro en la planta o suelo. Y una vez separados, algunos no pueden almacenarse, otros sólo pueden guardarse por un tiempo corto, conservando sus cualidades, e incluso correr con los costos relacionados. En el caso de la ganadería, una vez conseguido los kilos para la venta, no tiene sentido retener el animal, que seguirá incrementando los costos, y al pasar el tiempo, puede no obtenerse el mercado y el precio esperado, con lo cual el resultado disminuiría. O tal vez, el ciclo anual de producción, si la capacidad del campo está utilizada a pleno, no

19 Durán, Regina y Scoponi, Liliana, op.cit., pág. 75.

permite retener la cantidad de cabezas terminadas, pues llegan las siguientes crías, con la lógica demanda de superficie.

1.7. Elementos de la empresa agropecuaria

La empresa agropecuaria atrae a su seno los recursos necesarios para el desarrollo de un proceso productivo, que entregará como resultado productos agrícolas y ganaderos, que serán enviados al mercado para su comercialización, y de esa manera conseguir los ingresos que cubrirán los costos dejando en lo posible un resultado positivo.

Consideremos los diferentes conceptos vertidos en el párrafo anterior, para asignarle a cada uno, la importancia correspondiente:

- Recursos: para realizar cualquier proceso es necesario contar con elementos básicos, de los cuales partir. Los recursos engloban tanto los factores clásicos de la producción, naturaleza, trabajo y capital, como los incorporados luego, la capacidad o riesgo empresarial, y los bienes intermedios.
- Proceso productivo: *El proceso productivo es una sucesión de etapas definidas y programadas, que van dando forma al producto, con la utilización de los recursos necesarios para llegar a la obtención de bienes y servicios.* El proceso contiene etapas de producción, que se desarrollan con un orden determinado, y así se puede ir viendo el bien o el servicio que se obtenga en sucesivos grados de elaboración, como un cuadro que demora una semana en pintarse, y cada día se puede ver su grado de avance, o un automóvil que se va fabricando, y en cada paso se van sumando partes y acciones, completándolo hasta el final. Por supuesto, que los procesos difieren unos de otros, y no siempre las etapas se presentan como una estricta sucesión, sino que pueden ser centros de producción, hacia donde el producto avance de acuerdo a las necesidades requeridas, e incluso algunos productos pueden requerir etapas que otros no requieran (por ejemplo servicios

hospitalarios). No es el caso de los procesos del agro, donde los ciclos biológicos presentan etapas sucesivas e imposibles de saltar.

- Productos agrícolas y ganaderos: son los objetivos productivos de este tipo de empresas, instaladas en el sector primario y dentro de él, en el subsector agroalimentario, aunque se obtengan otros productos que no se destinarán a alimentos, como los cueros y la lana, pero que no son el foco principal de los respectivos procesos. Quedan fuera de este subsector, otras actividades primarias, a modo de ejemplo, la minería y la forestación.

- Mercado: según Jerome McCarthy²⁰, ninguna empresa produce para guardar sus productos, eso sólo sería entendible en una economía de subsistencia, donde cada familia o grupo social, almacenara su producción y la destinara a un posterior consumo. Pero en una economía moderna, todo producto que obtenga la empresa, será destinado al mercado, para su comercialización. Cumple así, con el objetivo social de proveer a la comunidad de los bienes y servicios que ésta necesita para la satisfacción de las necesidades.

- Obtención de ingresos: a través de la venta de los productos que la empresa envió al mercado, obtendrá los ingresos necesarios para desarrollar sus actividades. Éstos estarán conformados por el precio de venta de la unidad de medida correspondiente al producto en cuestión (por ejemplo precio del kg de novillo gordo²¹), multiplicado por la cantidad de unidades (por ejemplo cantidad de kilos de novillo gordo entregados). A esto habrá que deducirle los costos comerciales que existieran, por ejemplo, desbaste²², fletes, comisiones, trámites, impuestos, etc.).

20 McCarthy, E. Jerome, "Comercialización", sexta edición, El Ateneo, 1978, capítulo 1.

21 Novillo con el pesaje correspondiente para ser vendido para su consumo, luego de su engorde.

22 Desbaste: porcentaje de kilos que se disminuyen al peso bruto del animal al venderse, considerando la pérdida normal de líquidos durante el carguío y traslado, generalmente el 3% para invernada y animales chicos, y el 5% para animales grandes y para terminados para consumo, obteniéndose el peso neto.

- Costos: en todo proceso productivo, y tal como se indicó en párrafos anteriores, se deben atraer los recursos necesarios, y esto no es gratuito, sino que hay que pagar por ellos. La empresa entonces, afrontará los costos de producir, debido a que se trata de recursos que son económicos y no libres. Aunque justamente, el agro también hace uso de estos recursos libres, como el aire, el agua de lluvia, y la luz solar, fundamentales para sus procesos, y por los cuales no deberá pagar.

- Resultado: al comparar los ingresos y los costos a los cuales se hizo referencia, surge el resultado del proceso encarado. El resultado positivo, o ganancia, es en definitiva el objetivo de lucro perseguido por la empresa, y lo que determinará su continuidad en la actividad.

1.8. Productor y empresario

El empresario es quien tiene a su cargo la función de fijar los objetivos de la empresa agropecuaria, para luego atraer y coordinar los recursos, llegando al logro de dichos objetivos.

De acuerdo a lo expuesto, se presenta el concepto de empresario en el sentido amplio, que engloba el papel de propietario, administrador y decisor. Más adelante se harán consideraciones al respecto.

La tarea a la que se refiere el concepto inicial es conocida como gestión de la empresa. La gestión como función dinámica y organizadora, es la que marca la diferencia entre el productor y el empresario.

Un productor agropecuario es quien trabaja la tierra, y aprovecha los recursos naturales para obtener bienes económicos agrícolas o ganaderos, realizando los procesos de manera tradicional, y haciendo uso para ello, casi exclusivamente de su experiencia personal, y los conocimientos transmitidos por sus antecesores. Un empresario agropecuario es quien gestiona la empresa, con una serie de funciones acompañadas, planeamiento, conducción y control, que encauzan los procesos para que se realicen de una manera eficiente, e incorpora a las prácticas tradicionales, los nuevos conocimientos tecnológicos.

Se puede observar así, la diferencia entre conceptos. El productor se maneja casi instintivamente y de una manera que podría decirse, abandonada a la suerte y a la ocurrencia de los hechos, esperando que el clima, los mercados y el contexto en general le sean propicios para obtener buenos resultados. El empresario tiene una mentalidad organizadora, se maneja con información y toma decisiones en función a la situación en que está inmersa la empresa, adecuándose pero también luchando para cambiar la realidad con resultados favorecedores, y nutriéndose de conocimientos técnicos. La técnica es lo que diferencia la forma de actuar instintiva, propia de los animales, de la forma de actuar racional del hombre. Mientras el instinto acepta la realidad tal cual es y se adapta, la técnica reacciona frente al medio y lo transforma para sacar provecho de él.

Con el correr de los años, el término empresario ha sido usado de diferentes maneras. En la Edad Media, aparece por primera vez en Francia, para referirse a quienes asumían a su cargo expediciones militares. En el siglo XVII se empieza a relacionar empresario y riesgo, utilizándose para aquellos que llevaban adelante grandes obras, generalmente servicios a la corona. Pero se atribuye a Richard Cantillon la creación del término “entrepreneur”, que se aplicaba a quienes hacían negocios, en el siglo XVIII. Se siguió utilizando este término y pasó de Francia al resto de los países europeos, con un perfil tan amplio con respecto a las funciones que desarrollaba, y tan cambiante en el tiempo, que genera controversias a la hora de dar un concepto. Opinan Castillo y De Zuani²³, “...lo que ha hecho que, en muchas ocasiones, la atención se haya desplazado hacia la empresa, o, en el mejor de los casos, hacia los gestores, administradores o managers, objetivos mucho más palpables y más fáciles de definir”.

El enfoque del empresario como “organizador” se refiere a quien toma la responsabilidad de reunir los factores de la producción y organizarlos, para obtener los productos que satisfarán las necesidades de los individuos. Es quien asume el riesgo de concretar los objetivos, utilizando el capital aportado por otros. En esta

23 Castillo, Leopoldo y De Zuani, Elio, “Fundamentos de Gestión Empresarial”, Valletta Ediciones, 2004, pág.81.

visión, sostenida por Cantillon (1730), y continuada por Jean Baptiste Say (1830) y John Stuart Mill (1951), propietario y empresario son personas distintas, y serán retribuidos en forma separada por sus aportes, en un caso con el interés sobre el capital y en el otro con el beneficio por la organización y el riesgo.

El enfoque del empresario “riesgo”, iniciado por Frank H. Knight (1921), presenta la versión de un individuo que atrae factores a un determinado precio, que constituyen los costos de la actividad, y posteriormente vende los productos a otros precios, y de esta diferencia surge el éxito o el fracaso de su función, asumiendo el riesgo de esta actividad.

El enfoque del empresario como “capitalista” muestra a un propietario, que aporta el capital necesario para llevar adelante las actividades elegidas, y además es quien maneja los recursos y procesos. En este caso se presentan el propietario y el administrador en una misma persona. Esta es la versión del empresario para Adam Smith, quien en el siglo XVIII, detecta la existencia del conductor de la empresa pero lo asimila al que entrega el capital, y en esa conjunción no logra separar con exactitud sus retribuciones, fundiendo en una sola, al interés por el capital que aporta el dueño, con el beneficio del que gestiona. Es por eso que, cuando se habla de los factores de la producción de los economistas clásicos, se nombra la tierra, el trabajo y el capital. Y es mucho después, que aparece el cuarto factor que diferencia al administrador, y que los economistas nombran de distinta manera, como capacidad empresarial o riesgo empresario, o conocimientos tecnológicos.

El enfoque del empresario “innovador” es posterior, y muestra a un empresario atento a los cambios del entorno donde debe actuar, capacitándose continuamente, y dispuesto a introducir nuevos productos para adaptarse a las demandas de los consumidores, y enfrentando a la competencia, aplicando la tecnología que mejora los procesos, produciendo un desequilibrio que logrará los cambios necesarios para el progreso económico. En este contexto, Joseph Alois Schumpeter (1968), considera al empresario como fuente de conocimientos tecnológicos a ser aplicados en los procesos, tanto de producción como administrativos, y merecedor de una retribución llamada beneficio, habiendo

retribuido antes a todos los demás factores, por esa función coordinadora, innovadora y ejecutiva, favoreciendo no sólo a la empresa sino a todo el sistema económico. Queda reforzada aquí, la idea del cuarto factor, con su retribución, el beneficio.

El enfoque del empresario “tomador de decisiones” se basa en el papel del empresario como directivo, y consecuentemente sujeto decisor. Esta nueva visión, con el economista Herbert A. Simon (1957) como principal exponente, más cercana a nuestros días, separa al propietario, del administrador, y busca otra nueva figura que se distingue de aquellas para ser quien se dedique fundamentalmente a la toma de decisiones, necesaria sobre todo, en las grandes empresas. El empresario será quien actúe con la racionalidad suficiente para decidir, contando con los conocimientos y la información que lo habiliten para ello. En este ámbito de las grandes empresas, el propietario es quien invierte en una alternativa que le ofrece la empresa, aportando capital, pero ni siquiera se conecta con ella, el administrador es el ejecutivo, que realiza las acciones necesarias para cumplimentar lo planeado, y este tercer personaje, entra en escena como director, o decisor, encargado de la determinación de los objetivos y la planificación estratégica, que conlleva la toma de decisiones.

El enfoque del empresario “líder”, le asigna a éste, el rol de guía del grupo humano, pasando de administrador que conjuga la utilización de los recursos y tomador de decisiones, a ser también quien estimula la acción del personal, fomentando su formación y brindándole las mejores condiciones de trabajo, haciendo que se sientan involucrados con la actividad de la empresa, sus objetivos y su misión. Como iniciadores del enfoque se pueden nombrar a W.G. Bennis y E.H. Schein (1965). Al cumplir esta función beneficia al grupo de recursos humanos, y al tener éstos, un rendimiento superior, benefician a la empresa, recordando esta postura, a las ideas de Frederick Taylor, pero con la diferencia de que este autor propiciaba el salario diferencia, es decir una compensación sólo monetaria, en cambio esta postura más moderna hace hincapié en el ambiente favorecedor para el empleado, que lo compense no sólo en lo monetario sino también en lo personal.

En el ámbito agropecuario coexisten diferentes casos con respecto al abordaje del término empresario. Las pequeñas empresas están dirigidas por sus propietarios, quienes normalmente lo hacen incorporando a su familia a las distintas funciones, transformándose en su medio principal de vida. Las medianas empresas, suelen tener al frente a sus propietarios, pero en funciones comerciales y administrativas, dejando de lado las operativas, que son delegadas a terceros empleados. Y las grandes empresas, generalmente sociedades, son dirigidas por personal contratado al igual que el desarrollo de tareas operativas, siendo sus propietarios controladores esporádicos, receptores de resultados finales, y tomadores de decisiones aisladas de importancia referida a los objetivos principales.

1.9. El objetivo empresario

El objetivo empresario está dado por la concreción del fin de lucro, el cual se logra al vender los productos obtenidos y contrastarlos con el costo de los recursos insumidos en la producción.

Este objetivo está más relacionado al concepto de productividad, que al de producción, y por supuesto al concepto de rentabilidad, los cuales serán objeto de análisis más adelante.

1.10. ¿Empresa o explotación agropecuaria?

El término explotación suele usarse como sinónimo de empresa en el ámbito agropecuario. En realidad hay una marcada diferencia conceptual entre ambos. Mientras que empresa se relaciona con la idea de producción, que transformando recursos y encauzando los procesos naturales consigue lo que el hombre necesita, explotación se asocia a la extracción de recursos de la tierra, que en algunas

ocasiones no tienen posibilidades de reproducirse, es decir que no son renovables, lo que hace que en un período determinado de tiempo, se extingan.

Así, cuando la producción, si maneja los recursos con racionalidad, se asocia a algo positivo, a una acción cooperativa de naturaleza y ser humano, la explotación conlleva un significado negativo, de quitar sin colaborar, de extinción de elementos naturales. Por lo tanto, los términos no pueden ser usados como sinónimos, y desde aquí se impulsa la idea de dejar de utilizar la expresión “explotación agropecuaria” para referirse al ámbito donde se generarán productos agrícolas y ganaderos, prefiriéndose “empresa agropecuaria” o “producción agropecuaria”.

Es sabido que algunas empresas no respetan el medio ambiente, y en lugar de crear riqueza desde el punto de vista de bienes económicos para la satisfacción de necesidades, de una manera sustentable, lo hacen de forma irracional, destruyendo recursos y degradando el suelo, pero eso no es aceptable, ni justifica la utilización de la terminología indicada. Muy por el contrario, se deben encontrar las metodologías para transformar su forma de actuar, como un verdadero cambio cultural.

CAPÍTULO 2

LA GESTIÓN EN LA EMPRESA GANADERA

2.1. La gestión y su derivación al ámbito agropecuario

Según el diccionario de la Real Academia Española²⁴ la gestión “es la acción de administrar” y gestionar “es hacer diligencias para conseguir algo”. Queda claro entonces, que gestionar es sinónimo de administrar.

Henri Fayol, ingeniero de profesión, al ingresar a trabajar en una empresa minera comenzó a incursionar en el tema, y tal fue su pasión por él, que se convirtió en uno de los mayores contribuyentes en materia administrativa dentro de los clásicos, a fines del siglo XIX y comienzos del XX. Según este autor, las funciones que se presentan en toda empresa industrial son, la técnica, la comercial, la financiera, la contable, la de seguridad y la administrativa. A esta última le entrega el rol de coordinadora de las anteriores. También definió las acciones que comprende la administración, como prever, organizar, mandar, coordinar y controlar.

²⁴ Diccionario de la Real Academia Española, op.cit.

Muchas han sido las ideas que se han aportado a partir de allí, acerca de la administración. Innumerables son los autores que mencionan las funciones en sus libros, explayándose, profundizando e incorporando otros enfoques según su opinión personal, así como diferentes contribuciones relacionadas con las etapas de la administración.

Se llega entonces, a la idea de gestión de nuestros días, la que puede definirse como *el conjunto de acciones que se implementan para atraer los recursos a la empresa y asignarlos de la manera más conveniente, llevando a cabo una conducción alineada a la planificación existente, y un posterior control que asegure el logro de los objetivos, con los procesos correspondientes de retroalimentación.*

Como puede observarse, encontramos descriptas aquí todas las acciones de Fayol. La previsión a la cual él hacía referencia, es el planeamiento de nuestros días, que ha evolucionado como idea, y profundiza cada uno de los elementos involucrados, combinando los factores intrínsecos de la empresa, como suelo y estructura, con los factores extrínsecos, por ejemplo los mercados. Ya no se puede pensar en una empresa que actúe sin un plan y que pretenda ser eficiente.

En la atracción de los recursos, lo que significa costos para la empresa, y la elección del uso más conveniente entre múltiples alternativas, está presente la organización. Esta función es básica, y sin ella no existe administración. El punto neurálgico de lo que significa la administración radica en este término. Podrá dejarse de lado, tal vez, y a riesgo de fracasar, el plan, o el control, pero nunca puede existir administración sin organización. Toda empresa tiene, por lo menos, como tareas básicas, las de comprar insumos, decidir su forma de uso, contratar empleados, pagar, vender los productos y cobrar. Y esto, es organizar, adecuar las tareas según la actividad de la empresa, de acuerdo a las necesidades en el tiempo y espacio, para lograr el objetivo. Puede hacerse sobre la marcha (careciendo del plan) o sin verificación posterior (careciendo del control), pero nunca dejar de existir. Parecería imposible, en nuestros días, tan lejanos a los de Fayol, la existencia de una empresa sin plan o control, sin embargo, es justamente en el sector agropecuario, donde más casos de este tipo se encuentran. El productor deja demasiados puntos librados al

azar, le cuesta planear o incorporar tecnología, y confía en su suerte o en sus plegarias.

El mandar y el coordinar, son tareas típicas de la conducción, donde lo que se busca es que las acciones sean consistentes con los planes elaborados. El carácter de un buen administrador se pone a prueba en este punto, ya que si al grupo humano no se le comunica con exactitud lo que se persigue, la forma de conseguirlo, y no se los hace sentir parte de la misión y visión, difícilmente se llegue a buen término. La conducción traspasa el aspecto físico del proceso, y llega al manejo de los recursos humanos, haciendo que se interprete y se realice lo necesario para el logro de los objetivos.

Expresó Peter Drucker²⁵, quien puede considerarse el padre de la administración moderna: “Nada es más ineficiente que hacer eficientemente las tareas que nunca debieron haberse hecho”. ¿Y cuál es la razón de hacer tareas que no debieron haberse hecho? La falta de conducción, dada por una mala comunicación, no saber mandar (utilizando el término de Fayol), no coordinar a tiempo las tareas, o no involucrar al personal en la idea de empresa como conjunto con un objetivo en común.

Igual de importante es el control, pues, si los planes no se verifican en la realidad, no tienen sentido, ya que nunca se sabrá si se hizo lo planeado, y en ese caso los resultados obtenidos. Acción que debe ir acompañada de la retroalimentación al proceso, brindando utilidad para el futuro.

La gestión necesaria en toda empresa, deberá llevarse a cabo también en la empresa agropecuaria. Rudi²⁶ expresa al respecto lo siguiente: “...podemos definir la

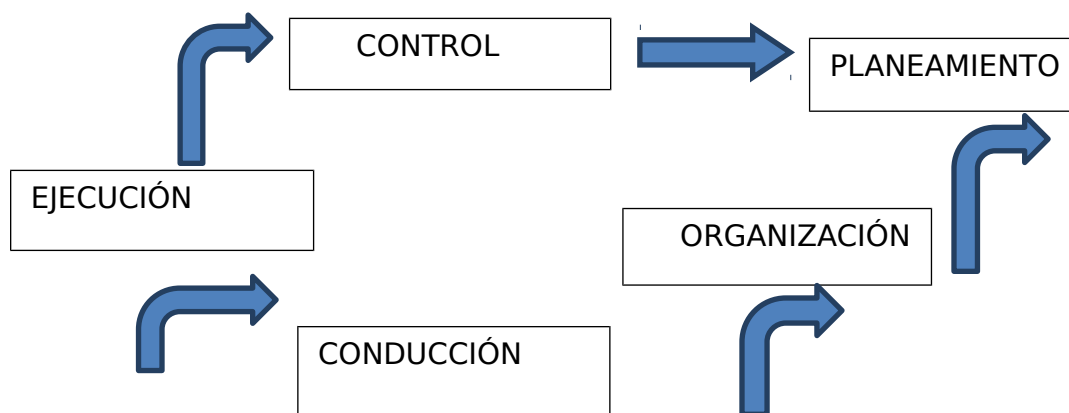
25 Drucker, Peter F., abogado austríaco, autor del exitoso libro “La práctica de la administración”, es mundialmente reconocido en los círculos de negocios y administración como el escritor de nuestro tiempo en esa materia. Ha publicado entre otros “La innovación y el empresario innovador”, “La gerencia de empresas”, “La gerencia efectiva”, “El ejecutivo eficaz”, “Administración y futuro” y “Las nuevas realidades”.

26 Coordinador Yardín Amaro y colaboradores, Rudi, Enrique, op.cit., pág.30.

Gestión como un elemento dinámico que permite a las empresas agropecuarias (y a todo tipo de empresa), sobre la base de la estrategia fijada, y el planeamiento táctico operativo establecido, controlar el proceso de producción, el cumplimiento de los objetivos establecidos y analizar los desvíos respecto de lo planificado, proponiendo las correcciones pertinentes.”

Recoge este autor las acciones básicas de la administración, y además se adentra en los distintos niveles del planeamiento, entregando ideas sobre la estrategia y la táctica en la empresa, a la vez que hace hincapié en el entorno de riesgo e incertidumbre que rodea los resultados de la actividad, representado básicamente por el factor climático, a lo que se podría agregar el comportamiento de los mercados.

Las acciones o etapas de la gestión se presentan en forma consecutiva a partir del planeamiento, en una secuencia lógica e ininterrumpida, mostrando un proceso que está en continuo movimiento, con capacidad de retroalimentación, a partir de los resultados visualizados.



Cuadro 6. El proceso de gestión.

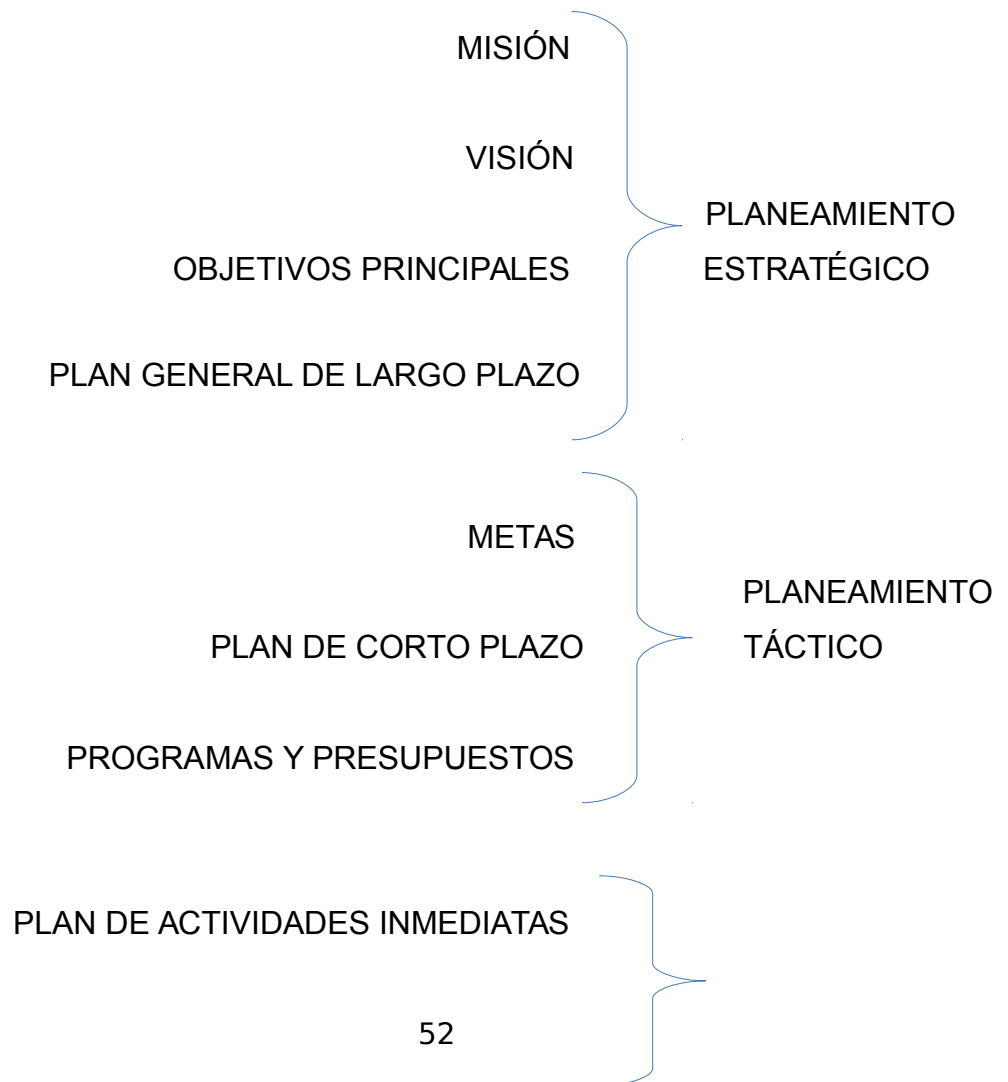
Como este proceso es dinámico, las acciones deben revisarse continuamente, y ante la aparición de nuevas alternativas y cambiantes condiciones internas y externas a la empresa, se produce una especie de superposición de acciones en el tiempo, pero que es perfectamente normal y conduce al logro de la eficacia y la eficiencia.

2.2. El planeamiento, tipos

Cualquier empresa que quiera trabajar y tener éxito, debería planear. *El planeamiento es la esquematización de las actividades a desarrollar en el futuro, considerando cada uno de los detalles para lograr su concreción.* Una familia planea las vacaciones, un profesor planea el desarrollo de una materia cuatrimestral en una carrera universitaria y una cabaña de reproductores bovinos planea su proceso productivo. Los planes se refieren a las acciones a seguir, pero no todos tienen las mismas características ni son definidos por las mismas personas.

1- Al iniciar las actividades, la empresa tiene detectada su misión y su visión, y es allí también, cuando fija sus objetivos principales. Estas decisiones que son fundamentales, ya que atañen a toda la actividad futura, forman parte del planeamiento estratégico.

La estrategia se refiere a la definición de los principales lineamientos dentro de los cuales actuará la empresa en su vida futura, conteniendo en su interior, actividad básica, objetivos primarios y plan general. En este nivel se esquematizarán las políticas a seguir durante los siguientes años, para lograr esos objetivos, que son a largo plazo. Los involucrados en este plan tan general como básico, para saber dónde está parada la empresa y hacia dónde va, son los máximos responsables, sean propietarios, o directivos de primer nivel, según el caso. Como ya se ha visto en el punto referido a empresario, no es tan estricta la definición de roles con respecto a las funciones de la administración. Si el propietario interviene en la gestión, estas decisiones quedarán a su cargo, caso contrario, será un director o un gerente general, dependiendo su número generalmente del tamaño de la empresa.



Cuadro 7. Los tipos de planeamiento.

2- El planeamiento estratégico a largo plazo será complementado con el planeamiento táctico de corto plazo, basado en el anterior. *La táctica está relacionada con el accionar específico orientado a llevar adelante los procesos necesarios para cumplir con los planes estratégicos y el logro de los objetivos.* Es en este momento cuando se precisa la determinación de metas, para períodos de tiempo más cercanos, dentro del conjunto de los objetivos principales para períodos largos. Es la forma de ir cumplimentando los pequeños pasos, y hacerlos concretos y palpables, en pos del gran paso final.

En la organización de los procesos está presente la asignación de los recursos, para lo cual se verán las posibilidades de conseguirlos con sus distintas alternativas de tiempo, lugar y precios, y el posterior análisis de la forma más eficiente de uso.

En este planeamiento, se desarrollan los programas y presupuestos, y los responsables son los ejecutivos del segundo nivel, reconocidos como el administrador general y los encargados de áreas. Si los participantes en la empresa tienen funciones independientes, el propietario es el dueño, el director es el decisor estratégico y el administrador es el ejecutivo táctico, encargado de la asignación de los recursos y de llevar adelante los procesos.

En las empresas agropecuarias familiares, que son mayoría en nuestro país, aunque no necesariamente poseen la mayor cantidad de tierra, el dueño es la misma persona que administra y decide. En las que tienen un gran tamaño, generalmente bajo una forma societaria, los propietarios y el administrador son personas distintas, recayendo las tareas del decisor en un tercero. Y en el centro, se sitúan las empresas medianas, con situaciones combinadas.

Después del plan estratégico de, por ejemplo, llevar adelante una actividad de invernar novillos, en campo arrendado, con el objetivo de máxima rentabilidad, obtenida en función a los kilos engordados sobre los kilos comprados, la táctica presentará la forma de hacerlo en el período anual, decidiendo entre otras, la carga (cantidad de animales por unidad de superficie) ideal para ese año, en función a las lluvias y la oferta forrajera natural, y la complementación de alimento balanceado para finalizar el proceso de engorde, en el plazo de entrega de la hacienda terminada. Con el mismo ejemplo, la táctica debe establecer el comportamiento de mercados para analizar precios y programar fechas de ventas, presupuesto de ventas y costos. Estas decisiones forman parte del planeamiento táctico porque varían de un período a otro, dependiendo básicamente de clima y mercados, y eventualmente de las necesidades financieras del productor. Se basan en todo el esquema presupuestario que se haya armado, donde está presente la asignación de los recursos. La táctica permite el acomodamiento de las acciones a las situaciones que se van presentando, en el contexto global en el que se mueve la empresa.

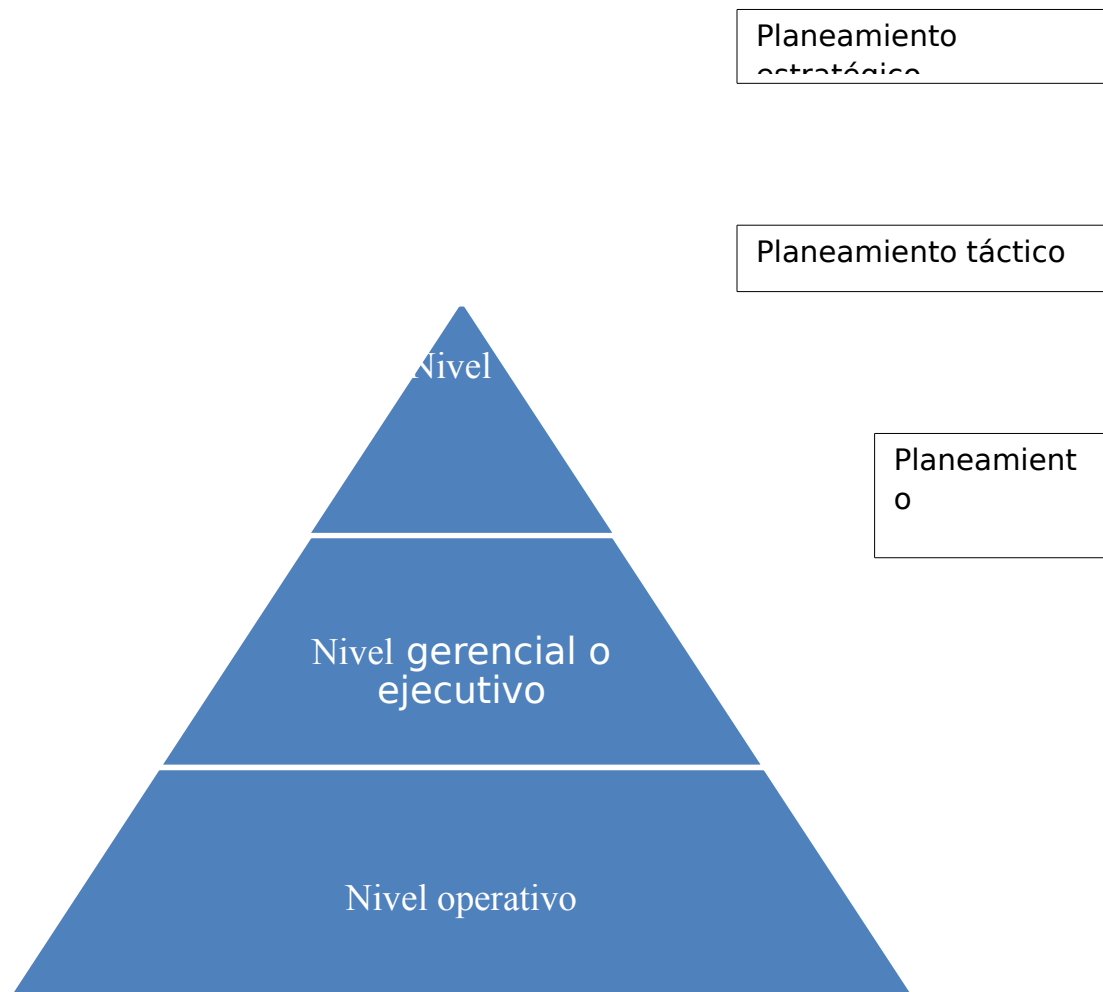
3- El tercer escalón de planeamiento es el operativo. *La operatoria de la empresa consiste en las actividades que se desarrollan día a día, cumplimentando hasta el último detalle para que los procesos se realicen con eficacia y eficiencia.* El personal involucrado en la toma de decisiones relacionada con estos planes, es el correspondiente al escalón inferior de la estructura de la empresa, conformado por mayordomo, capataz y peones, en el sector producción, y por empleados de área junto a sus jefes, en los sectores comercial y administrativo.

Ellos deben asegurarse que las tareas diarias se realicen con éxito, respetando los lineamientos estratégicos y tácticos, para lo cual seguramente planificarán las actividades semanales y mensuales. La concreción eficiente de estas tareas, será definitiva en el logro de los objetivos a corto plazo del planeamiento táctico, y de los objetivos a largo plazo del planeamiento estratégico.

Así como los planes tienen un camino descendente por los escalones de la estructura organizacional de la empresa, las acciones tienen una repercusión ascendente, a través de sus resultados, el control y la retroalimentación.

En nuestro ejemplo anterior, de invernada o engorde, el plan operativo considera por ejemplo, la frecuencia de recorridas de potreros, la forma de traslado y encierre en corrales para colocación de antiparasitarios, la planificación de fechas de los trabajos, la manera de realizar los baños de tratamiento contra garrapata, la metodología y frecuencia de pesadas, la distribución del alimento, etc.

Este tipo de planeamiento puede elaborar una serie de procedimientos y reglas que sirvan de guía de actuación, e incluso confeccionarse un manual al efecto. Si bien estas prácticas son frecuentes en las empresas industriales, no son comunes en la empresa agropecuaria, sobre todo en las familiares, donde las órdenes diarias son impartidas por el propietario-administrador-patriarca, quedando relegado su uso a las grandes empresas, no familiares.



Cuadro 8. Pirámide estructural y tipos de planeamiento.

2.3. Las decisiones según el nivel

En el cuadro anterior se pueden observar los tipos de planeamiento a los que se ha hecho referencia, relacionados con el nivel jerárquico empresarial que tiene bajo su responsabilidad, la ejecución, seguimiento y adaptación de los mismos.

En la concreción de esta tarea de planeamiento, la necesidad de toma de decisiones es continua, aunque cada una de ellas con características distintas según el nivel involucrado.

Nivel directivo: es el nivel más alto en la estructura de la empresa, conformado por un directorio en una gran empresa o por un propietario administrador en una pequeña. Se caracteriza por ser quien toma las decisiones sobre los objetivos de la empresa, definiendo los lineamientos a seguir en el largo plazo. Sus decisiones son esporádicas, pero vitales, no programadas, por ejemplo el tipo de producto que se va a obtener, en un emprendimiento de invernada, el tipo de novillo (raza), el peso de terminación (liviano o pesado) y la calidad deseada.

Nivel gerencial: es el nivel medio, conformado por el conjunto de ejecutivos, cada uno en un área diferente, guiados por un gerente general, aunque en las empresas pequeñas puede ser un único responsable encargado. Basándose en las decisiones de los directivos, trata de ver la mejor forma de llevarlas adelante, atrayendo y coordinando los factores de la producción. También toma decisiones, pero se diferencian de las del primer nivel porque son de tipo ejecutivas, para el logro de los objetivos, presentándose como más frecuentes y medianamente programadas, por ejemplo los insumos que se deben comprar para la sanidad de los novillos, seleccionando proveedor y eligiendo plazo de pago.

Nivel operativo: es el último nivel, formado por aquellos que harán las tareas directamente relacionadas con los procesos, ya sea de producción, de comercialización o de administración, mayordomo, capataz, peones y otros empleados. Si bien toman decisiones, éstas son mucho más sencillas y cotidianas, y se limitan a la manera en que se llevan a cabo las operaciones o a la solución inmediata de problemas surgidos en el transcurso del proceso, de tipo programadas, por ejemplo el lugar dónde se dispondrá los insumos comprados al comercio de productos veterinarios.

2.4. La información en la toma de decisiones

En el proceso de toma de decisiones, cualquiera sea el nivel, es fundamental contar con información adecuada que facilite la tarea y asegure su buen resultado. Sin embargo, el decisor se enfrenta a distintas situaciones de elección, relacionadas con el nivel estructural y el tipo de decisión a tomar.

En la alta dirección, se presentan situaciones de toma de decisiones en condiciones de incertidumbre, donde no se cuenta con suficiente información, generalmente se refieren a alternativas que tienen mucho que ver con variables externas, que son imprevisibles, y se desconoce el resultado futuro de la elección y sus consecuencias.

Para el escalón medio, las condiciones en que se toman las decisiones son de riesgo, siendo posible para el decisor la estimación de probabilidades de ocurrencia de las distintas alternativas, lo cual minimiza las dudas al momento de optar.

En tanto que, el nivel bajo actúa en condiciones de certidumbre, donde las alternativas que se le presentan al momento de elegir, lo hacen con un grado de certeza tal, en cuanto a resultados y consecuencias, que facilita la tarea del decisor. El hecho de que se trate de decisiones relacionadas con la operatoria habitual, donde las variables son internas y controlables, actúa para la existencia de esta condición.

Supongamos que un empresario ganadero se encuentra ante la alternativa de vender los novillos terminados con un peso medio para el mercado interno, o esperar un año más y llevarlos a novillos pesados para exportación. Este tipo de decisión, además de ser estratégica, está inmersa en un grado de incertidumbre generado por la falta de seguridad en cuanto al comportamiento de las variables del entorno, ya sea demanda interna y externa, precios, medidas de política gubernamental o clima, y nunca tendrá certeza sobre los resultados futuros al momento de elegir, pudiendo suponer en función a la información de medios y analistas, pero nunca asegurar lo que ocurrirá. Si en cambio, tuviera que decidir sobre la contratación de un seguro para accidentes ocasionados por escape de

hacienda a las rutas circundantes, podría hacer un análisis de probabilidades de ocurrencia, y tomar la decisión en condiciones de riesgo. Pero, si la elección girara en torno al tipo de alimento que proveerá a los animales para su engorde, entonces contará con información más acertada, proveniente de técnicos que le presentarán las distintas combinaciones con la ganancia de kilos, y los costos correspondientes, lo cual lo establecerá en condiciones de certeza.

DECISIONES	DECISORES	CARACTERÍSTICAS	CONDICIÓN
Estratégicas	Nivel directivo	Esporádicas, vitales, no programadas	Incertidumbre
Tácticas	Nivel gerencial	Frecuentes, ejecutivas, algo programadas	Riesgo
Operativas	Nivel operativo	Cotidianas, de procesos, programadas	Certeza

Cuadro 9. Las decisiones empresariales.

Gran parte de las decisiones empresariales se toman en contextos de escasa seguridad en cuanto a los resultados a obtener, y eso es lo que lleva a admitir la existencia del factor “riesgo empresarial”, que caracteriza este tipo de trabajo independiente, donde el empresario se beneficia con las utilidades o soporta las pérdidas, como resultado de una inversión aplicada a un proceso productivo, que a su vez, será generador de fuentes de trabajo para otros individuos. Estos últimos no obtendrán ganancias, sino un salario, fijo o variable en función de algún parámetro de cumplimiento, pero a su vez no tendrán riesgo alguno.

Ante este escenario, la realidad actual presenta innumerables posibilidades de contar con los medios que facilitan el planeamiento y la toma de decisiones. Desde la nueva tecnología existente, aplicada a maquinarias y equipos, y al sistema de comunicaciones, que permiten contar con información actualizada al instante, pasando por la actual formación de los profesionales asesores de gestión, que están recogiendo los cambios producidos en los ámbitos de la Contabilidad Financiera y de la Contabilidad de Gestión, llegando a herramientas de gran utilidad.

Son poco conocidos o resistidos los métodos cuantitativos, y sobre todo en el ámbito agropecuario, a pesar de que pueden ser un apoyo interesante. “La aplicación de Métodos Cuantitativos al proceso de gestión transita ese sendero de técnicas y procedimientos auxiliares, de herramental necesario (coexistiendo con otras metodologías) para una gestión adecuada” (Ércole, Alberto y Carignano²⁷).

2.5. Misión, visión, objetivos, metas y plazos

Cuando se habla de misión de la empresa, se apunta a indicar el porqué de su existencia, la razón que justifica que se haya creado y que desarrolle una actividad. Generalmente son bases generales antes que particulares, que atañen a una razón de tipo social y de cooperación comunitaria. Una empresa ganadera suele tener la noble misión de producir el alimento que satisface una de las necesidades vitales del ser humano, la alimentación, además de otros bienes complementarios, como el cuero y la lana. El aporte que se pueda hacer a la comunidad con un desarrollo sustentable y socialmente responsable, es justificación suficiente para su existir, aunque se puede complementar con razones particulares, que a pesar de ser más mezquinas, no por eso dejan de estar, como la continuación de una tradición familiar o la concreción de un proyecto personal.

La visión es el sueño de la empresa, aquello lejano pero posible de realizar después de muchos años y arduo trabajo, una expectativa de logro futuro que actuará como motor para el diario trajín. Para una empresa ganadera, llegar a ser reconocida en el medio como productora responsable, expandirse a otros mercados internos y alcanzar estándares elevados con fines de exportación, podrían ser más que interesantes como visión.

En la empresa agropecuaria, los objetivos marcan el final de un camino, hacia donde se dirigen todas las acciones a emprender. Ellos están relacionados con la actividad elegida, agrícola o ganadera, que depende no sólo de la selección de

27 Ércole, Raúl, Alberto, Catalina y Carignano, Claudia, “Métodos Cuantitativos para la Gestión”, segunda edición, 2007.

alternativas convenientes, sino de la capacidad de la tierra, y el producto que suele obtenerse en la región debido a lo anterior y a los factores climáticos.

Dentro de la actividad económica agropecuaria elegida, los objetivos a largo plazo incluyen generalmente la máxima rentabilidad, aunque pueden existir otros, como la máxima calidad posible del producto, por ejemplo en una cabaña de reproductores vacunos, o la intención del arrendatario de comprar la fracción de campo que trabaja. Una vez definidos éstos, la estrategia continuará con el plan dirigido a su consecución, en términos amplios y por un plazo largo.

Anteriormente se hizo referencia a las metas, considerándolas una idea diferente a los objetivos. Esta diferencia entre ellos está dada por:

a) Tiempo: mientras que los objetivos son propósitos lejanos, fijados al inicio de una actividad a sabiendas de la demora en su consecución, las metas están relacionadas con períodos de tiempo cortos.

b) Propósito abarcativo: los objetivos son generales, están relacionados con el accionar de la empresa como un conjunto de funciones independientes, por eso se puede establecer, por ejemplo, un objetivo de máxima rentabilidad sobre el capital invertido. Las metas son concretas, propuestas para cada proceso en particular, como definición exacta de lo que se quiere lograr en un sector, por ejemplo bajar el índice de mortalidad de una categoría de vacunos, o acortar los plazos de cobranza y alargar los de pago.

c) Posibilidad de concreción: se señala aquí que los objetivos son propósitos de dificultosa concreción, es justamente por eso que se requiere un período de tiempo prolongado para lograrlos. Las metas son de más sencilla realización, que involucran a menor cantidad de personas para alcanzarlas, y generalmente, si existe una voluntad firme para hacerlo, se logran en el período anual.

d) Tipo de planeamiento: según se ha descrito, los objetivos son típicos del planeamiento estratégico, las metas se relacionan con el planeamiento táctico.

e) Percepción por parte del personal: es interesante remarcar este punto, tan importante para la conducción, aunque ignorado en la mayoría de los casos. Los objetivos suelen ser desconocidos por la mayor parte del personal, excepto algunos decisores o gerentes de alto rango, o aunque se hubieran conocido, se pierden en el tiempo, con la inevitable consecuencia del alejamiento de su concreción, pues se dejan de hacer pequeños esfuerzos particulares, que en el conjunto logran lo esperado. En cambio, las metas son bien definidas para el personal del sector involucrado, y se las toma como un desafío y una especie de competencia entre responsables de diferentes sectores, y si además se espera algún tipo de contraprestación especial por su logro, no hay dudas de que ello ocurrirá. Por ejemplo, en la meta de aumento de producción de cría, el pago de un porcentaje al capataz o mayordomo, sobre la mayor cantidad de terneros logrados, más allá de una base establecida, o en la meta de disminución de la mortandad de terneros, el pago de un premio a los peones que informen inmediatamente los casos de parto dificultoso que requieran servicios veterinarios.

Por lo tanto, dos son los pasos a seguir para llegar a buen fin con este tema. Uno de ellos, es mejorar los procesos de conducción, a través de una buena comunicación, de los niveles superiores de la estructura organizacional a los inferiores, mostrándoles la importancia de los objetivos definidos y la forma positiva en que su logro puede repercutir en la empresa y en todo el factor humano. El otro, es ensamblar eficientemente, las metas con los objetivos, de manera tal que, cada una de ellas vaya sumando puntos en el total que sería la obtención del objetivo. Es muy común en las empresas, fijarse un objetivo importante, pero lo diario suele presentarse como más urgente, y de esa forma ir alejándose de lo previsto, incluso ser reemplazado por otros nuevos proyectos que hacen olvidar al anterior, y al mirar hacia atrás se toma conciencia de que nunca se llegó a concretar algo. Uno de los principales enemigos de la consecución de los objetivos en las empresas familiares, tan comunes en el sector agropecuario en general, y ganadero en particular, es la anticipación de los deseos y necesidades de los socios a la realización de los proyectos empresariales.

En varios párrafos se hizo mención a los plazos, ya sea corto o largo, aunque podría agregarse la alternativa del inmediato y del mediano plazo, si se quisiera ser más detallista. Es muy comprensible que nos hagamos entonces la inevitable pregunta acerca de los años a los que hace referencia cada uno. El corto plazo se relaciona con el período anual, tiempo para el cual se esquematizan los procesos del ciclo ganadero, se fijan las metas y se arman los presupuestos. Este período puede trabajarse con apertura cuatrimestral, trimestral o mensual, siendo este último el período inmediato. Pasando al mediano plazo, se considera un tiempo de dos o tres años, para llegar al largo plazo de alrededor de cinco años.

Cabe aclarar, que en la actualidad, los plazos se han acortado con respecto a décadas anteriores. Cambios ocurridos en el contexto general que rodea a la empresa, como también cambios internos relacionados con tecnología y modernización de procesos, hacen que la lentitud propia del pasado en todo sentido, haya sido reemplazada por una necesidad de inmediatez para planes, toma de decisiones y operatoria. Es por eso, que los períodos largos de diez años, hoy se han reducido, impactando en la duración de los menores.

Estos períodos también se adaptan de acuerdo al tipo de empresa ganadera, ya que dependiendo de la actividad que desarrolle, los ciclos de producción son distintos, con casos en que el producto final está listo para la venta en meses (feed lot²⁸), y otros casos en que el producto está listo después de varios años (novillos pesados engordados a campo natural). Por lo tanto, la duración indicada es estimada en términos generales, pero sufrirá modificaciones según lo último indicado.

2.6. La estructura organizativa

28 Feed lot: sistema de engorde de hacienda, a través de encierro en corral y a base de alimentación proporcionada, sin pasto natural.

Según Castillo y De Zuani²⁹, “La estructura organizativa, también identificada como el modelo de funcionamiento de la empresa, constituye el sistema de relaciones formales y planificadas, que enlaza y articula los elementos humanos, gracias al cual es posible que circulen las órdenes necesarias, que fluya el trabajo y la información y, por lo tanto, que se realicen eficaz y eficientemente las tareas.”

Una de las tareas primeras y básicas del planeamiento es la conformación de la estructura organizativa de la empresa. A pesar de que quede definida en un principio, para determinar los involucrados en el desarrollo de cada una de las funciones y las responsabilidades, se deberá revisar periódicamente, pues la estructura debe adaptarse a los cambios que puedan presentarse con el transcurso del tiempo. Así, si la actividad de invernar novillos a campo natural y complementación de granos para su terminación, se maneja con una cierta estructura, y se decide comenzar a plantar el maíz para alimentar a los vacunos en la próxima temporada en lugar de comprarlo, seguramente esto motivará la adaptación de la misma, creando, por ejemplo, un sector dedicado a esta actividad agrícola, con algún responsable a cargo. Pero no sólo se trata de la creación o quita de sectores, sino también de la evaluación continua de las tareas para observar si conciben con la función y las metas propuestas, de la medición de los desempeños y responsabilidades y algunas otras implicancias. La posibilidad de un acomodamiento inmediato de la estructura a las necesidades determina que ella se considere flexible, caso contrario se trata de una estructura rígida. Al esbozar la estructura de la empresa, lo que se realiza es un proceso de departamentalización, y un reconocimiento de los distintos niveles jerárquicos existentes.

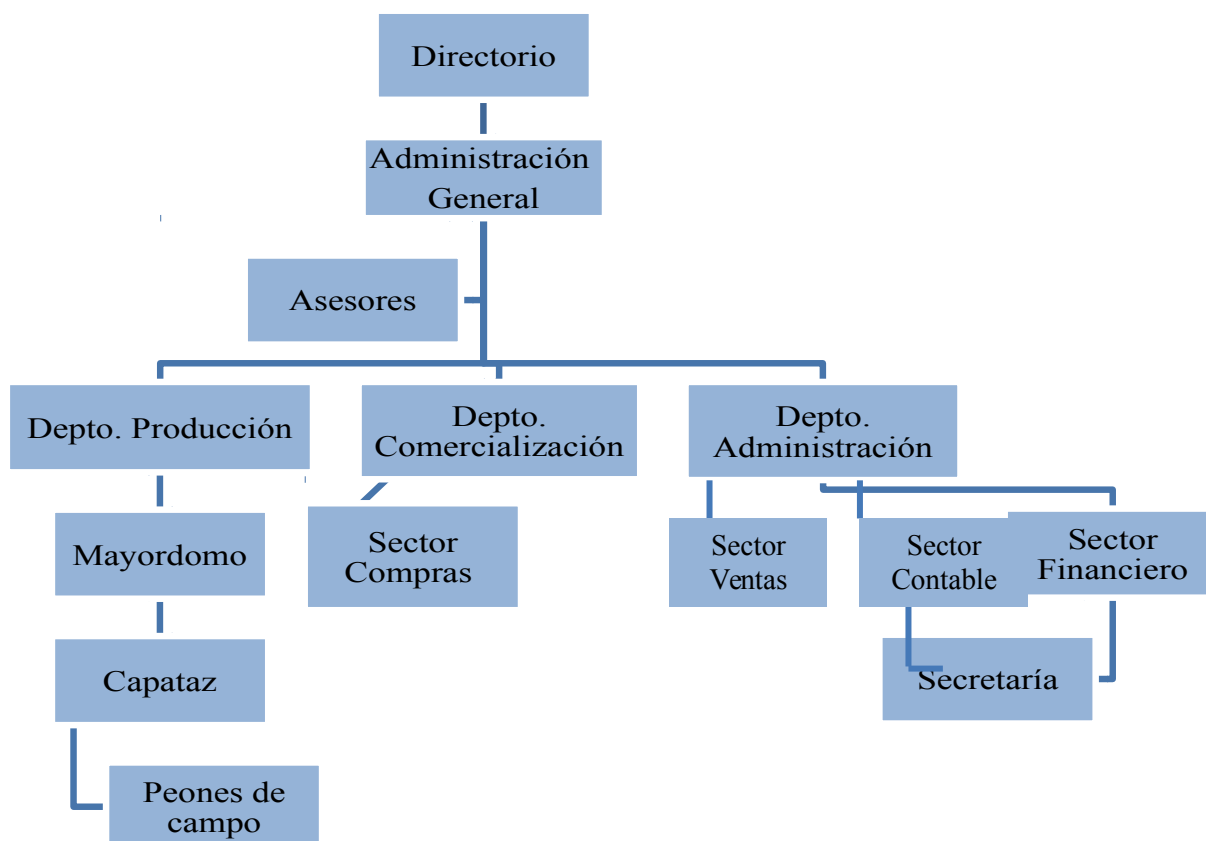
Toda empresa se divide en partes, sectores, de acuerdo a las distintas actividades que se desarrollan en ella. *Estos sectores son los departamentos de la empresa, y el armado de esta estructura se llama departamentalización. Cada departamento cumple una función, para lo cual cuenta con una determinada cantidad de personal y un jefe a cargo.*

29 Castillo, Leopoldo y De Zuani, Elio, op.cit.pág.186.

La representación gráfica de una empresa con la visualización de los sectores, se denomina organigrama. En un organigrama se utilizan cuadros para representar los departamentos, y líneas para indicar la dependencia entre ellos y la cadena de mando. En una empresa productora de bienes, los departamentos básicos son: producción y comercialización, pero también será necesario un sector administrativo. A éstos se le podrán incorporar tantos departamentos como sea necesario para un buen funcionamiento de la empresa, teniendo en cuenta siempre la relación costo-beneficio. Existen tantos organigramas como empresas, o sea que cada una decidirá la estructura que más le conviene.

No sería coherente que, para asegurarse el éxito, una empresa tome un modelo de estructura de otra, que ha tenido buenos resultados, y lo replique. Cada empresa tiene sus características propias, no sólo en cuanto al tipo de producto a obtener, sino con respecto a los recursos humanos empleados y a la forma de manejo de los mismos, así como los bienes de capital, tecnología e insumos con que cuenta, además de las condiciones del medio externo en el que se encuentra inmersa, por lo tanto, copiar un organigrama ya existente, no es recomendable.

A pesar de ello, se puede decir que hay una especie de modelo básico que serviría de guía a cualquier empresario que decide diseñar el modelo de trabajo. Partiendo del alto mando, o sea quien toma las decisiones principales, propietario o no, se arma un conjunto de ámbitos bien definidos, que generalmente se dedican al aspecto productivo, otro a su posterior ubicación en el mercado, y otro al aspecto registración y cumplimiento de requisitos contables, administrativos, legales e impositivos. Estos sectores tienen una apertura de acuerdo a las necesidades de la empresa, llegando así a conformarse una estructura de forma piramidal, conocida comúnmente como jerárquica.



Cuadro 10. Organigrama de una empresa agropecuaria.

Aunque ésta sea la forma más utilizada, la estructura puede ser también funcional, donde las jerarquías no son lo prioritario para el desenvolvimiento de las acciones, o de tipo mixta, combinando la presentación jerárquica con la funcional. La forma de organización más común es la jerárquica, ya que es muy difícil dejar de lado este principio al diseñar un modelo de funcionamiento, excepto en una empresa muy pequeña, con una única persona a cargo de un grupo, y con el manejo de todas las funciones.

Al quedar definida una estructura jerárquica, se presentan una serie de principios, además del mencionado de la existencia de “niveles jerárquicos”, a los cuales ya se hizo referencia en páginas anteriores. Se puede agregar que la tendencia actual es disminuir la cantidad de niveles, para evitar tanta burocracia, pasando a organigramas de forma piramidal más baja con bases más anchas.

Al existir una sucesión de niveles, que visualmente se reconocen como una serie de escalones, los grupos que absorben tareas son cada vez mayores en número y eso le confiere al gráfico más amplitud a medida que se desciende. Cada grupo tiene un responsable, apareciendo la idea de la “unidad de mando”, que está dada por la respuesta de cada empleado a un único jefe. La ventaja de la jerarquía se presenta cuando cada empleado sabe exactamente de donde vienen las órdenes y su vez a quien tiene que mandar, estableciéndose así la “cadena de mando”. El jefe decide, da órdenes y controla que se cumplan, estableciendo responsabilidades entre sus subordinados, pero a su vez, cumpliendo mandatos superiores, y transformándose, él mismo, en responsable de su sector. Así se presenta también el principio de “por áreas de responsabilidad”.

Hoy en día existen nuevas tendencias con respecto a la unidad de mando, tendiendo a su flexibilización, ampliando la capacidad del subordinado para actuar con mayor libertad a la hora de cumplir con sus tareas, confiriéndole cierta posibilidad de decisión y de cambios si lo considera necesario para llegar a un buen fin, obviamente con la correspondiente rendición de cuentas y conclusiones del caso, para evaluar lo adecuado de las acciones. Pero ello no debería alterar el conocimiento de ante quién se debe responder, siendo lo que se flexibiliza el cómo y no ante quién, o el qué. Si la orden, del mayordomo al capataz, es: “Hoy se cumplen los 45 días de un antiparasitario y se debe hacer otra aplicación”, lo que puede cambiar es el método de trabajo o la combinación de esa orden con otro trabajo cercano por ejemplo desmochar, para eficientizar los procesos, o la suspensión ante la irrupción de una tormenta, pero nunca el cambio de orden, o la dependencia estricta mayordomo-capataz-peones.

Con la presentación de grupos de tareas con un jefe, aparece el principio de “delegación”. Ya no se encuentra una sola persona cumpliendo con la función, sino varias, a quienes puede delegar lo que se le ha encomendado. La delegación hace referencia a la asignación de cierta tarea, de uno a otro individuo, pero nunca se delega la responsabilidad, que sigue siendo del superior, ya que el principio de “autoridad” lleva implícita la idea de responsabilidad. Por ejemplo, si el mayordomo

entrega una orden al capataz de estancia, éste tiene un grupo de subordinados, peones, a quien delegar la tarea, cumpliendo su trabajo de coordinar y controlar, y reservándose para la acción principal, los peones juntan la hacienda y la encierran, hacen la recoluta³⁰ y manejan el paso por la manga³¹, para luego llevarla nuevamente a su potrero³², pero quien aplica el antiparasitario con jeringa, es el capataz, al igual que el conteo de cabezas. Si un animal se accidenta en el corral, aunque sea por la acción descuidada de un peón, la responsabilidad es del capataz, que responderá ante el mayordomo, y éste ante su jefe de producción.

No se puede dejar de lado el principio de “coordinación”, ya que las funciones tienen autonomía, pero deben relacionarse entre ellas para el logro de un único objetivo. La comunicación entre sectores es fundamental para que fluyan las acciones de manera dinámica y complementándose unas con otras. Supongamos que en el ejemplo anterior, para aplicar el antiparasitario, el mayordomo realiza una inspección de la veterinaria de la estancia y detecta que faltarán algunas dosis, debe coordinar su acción con quien realiza las compras, y éste, a su vez, con la persona encargada de los procesos contables, de modo que el funcionamiento fluya de una manera continua, natural y sin interrupciones. La relación armónica es fundamental, pues las fallas de algunos, a veces intencionadas y otras no, dificultan el trabajo del resto, y perjudican a la empresa.

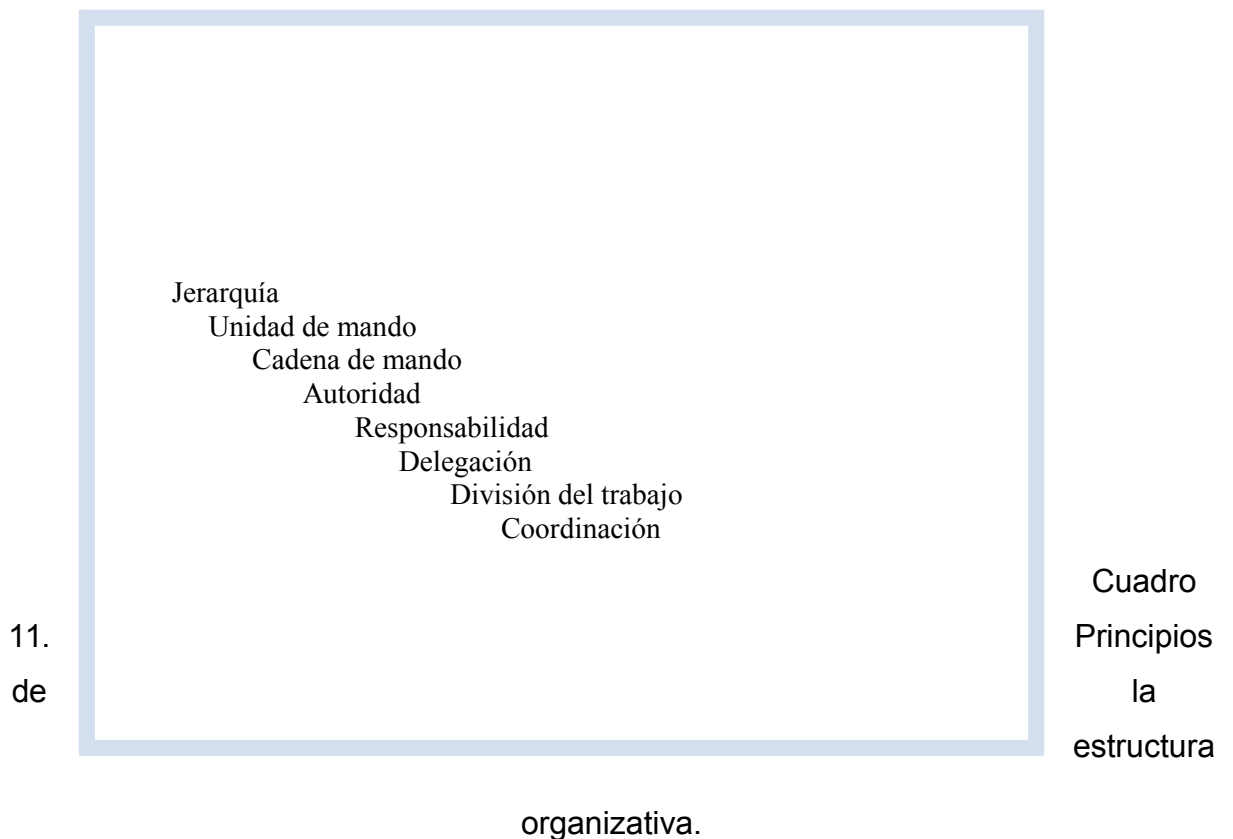
El principio de la “división del trabajo” es indiscutible, ya que, precisamente, al hacer una departamentalización, queda en claro que cada ámbito realiza una función diferente, contrariamente a la posibilidad de que “todos hagan todo”. Si bien existe una actividad global de la empresa, se deben dividir las tareas para su mejor

30 Recoluta: para los trabajos en el campo se utiliza esta expresión, que significa la búsqueda de animales que faltan después de juntarlos.

31 Manga: construcción de madera o caño que sirve para realizar trabajos con hacienda vacuna, de clasificación, vacunación, sanitarios, etc., a medida que van pasando por la misma. Consta de una casilla para operar y para hacer palpación rectal e inseminación, desmoche, boqueo, y otros, donde el animal queda inmovilizado por medio de un cepo.

32 Potrero: parcela de tierra, definida por alambrados, donde se coloca el lote de hacienda.

desarrollo y también debido a las diferentes capacidades que tienen las personas para realizar cada una de ellas. Y ello ha quedado visto en el ejemplo de coordinación, es obvio que los que realizan tareas de campo, no pueden ser los mismos que hagan las compras o lleven la contabilidad adelante, no solo por un problema de superposición de tareas, sino por la especialización con que cada uno cuenta.



2.7. La división técnica del trabajo

Con este nombre se conoce la teoría emanada de los conocimientos y experimentos de Frederick Taylor hacia finales del siglo XIX. Teoría novedosa para esa época, aceptada pero también crudamente refutada, que con el paso de los años fue imponiéndose y aun hoy se aplica como un principio básico de la administración en términos generales y del diseño de la estructura organizativa en términos particulares.

La división técnica del trabajo es una forma de distribución de las tareas en los procesos de la empresa de acuerdo a las distintas capacidades de los trabajadores, para lograr el objetivo de la forma más eficiente posible.

Los estudios del autor mencionado fueron orientados puntualmente al sector producción dentro de la empresa objeto de análisis, pero luego se tomó conciencia de que el tema se aplica a todos los sectores. Mientras Taylor se dedicó a procesos fabriles, tiempos de producción, eficiencia productiva y salario diferencia de los obreros, Fayol se centró en los procesos administrativos, haciendo hincapié en diferenciación de áreas, cadena de mando, autoridad, responsabilidad y toma de decisiones.

Es tan actual, que no sólo condiciona la forma de trabajo de las organizaciones, sino que se impone también en las actividades independientes. Las profesiones y oficios han incorporado la división del trabajo al virar hacia la especialización, cuando ya no es suficiente tener conocimientos sobre un tema general, sino que es necesario profundizar en un área específica dentro de él. Entonces, un trabajador del campo, se dedica a inseminación o doma de potros para montados y ofrece sus servicios a los productores, o un médico veterinario se especializa, por ejemplo, en vacunos o en equinos.

Es imposible en nuestros días, la idea de producir sin la aplicación de la teoría de la división del trabajo. Según ésta, cada individuo ha sido creado con

talentos especiales, y con una preferencia natural hacia algún tipo de tarea. Es así como cada persona se especializa en un trabajo, y es el que desarrollará dentro de la empresa. Obviamente habrá algunos que lo realizarán en forma independiente, pero ese ya es otro tema que no se analizará ahora. Son parte de este punto, las personas que brindarán su trabajo a la empresa, haciendo cada una, aquello en lo que se especializa, y formando parte de un grupo, junto a otros compañeros de tareas. Ese grupo conforma un sector dentro de la empresa, que realizará una función específica, determinada de antemano.

La labor independiente de cada grupo, pero relacionadas unas con otras, hace que se consiga el objetivo de la organización, actuando como un todo, en un solo conjunto, pero sin perder la individualidad de cada unidad. Considerando como unidad al grupo, en primer lugar, y al seguir desagregando, la unidad es el individuo.

Se dice que es imposible que todos hagan todo, ya que eso se convierte en un desorden destinado al fracaso. Y es una opinión que se refiere exactamente a lo que se acaba de explicar. La diferenciación de tareas, con la creación de sectores que las realicen, con un cierto número de personas que los integren, y un jefe a cargo, es la base del orden y del éxito de la empresa.

Se conjugan perfectamente la necesidad empresarial de lograr la eficiencia, a través de la departamentalización, con la necesidad de cada persona de realizar la tarea que le gusta o para lo cual está dotada. Ambos objetivos se logran, casi sin proponerse su coordinación, naturalmente, con la aplicación del principio de la división del trabajo. Pero es importante que, en la persecución del logro del fin empresarial, no se pierdan de vista las individualidades, reconociendo tanto los trabajos prestados, como a los individuos que los prestan.

Esa es la diferencia entre una empresa que produce pero que devora todo lo que encuentra a su paso, incluso a las personas, y una empresa que produce pero reconoce a la gente que trabaja en su interior, capacitando, retribuyendo en forma monetaria como corresponde, apoyando, aceptando nuevas ideas, promoviendo, y ayudando a sus empleados.

Se pueden indicar ventajas y desventajas de esta forma de trabajo, que pueden observarse en el siguiente cuadro.

VENTAJAS

- 1) Especialización de cada trabajador.
- 2) Mayor eficiencia en la obtención del producto.
- 3) Invención de máquinas y mejoramiento de la gestión.
- 4) Mayor producción de toda la economía.



DESVENTAJAS

- 1) Tareas repetitivas y automatizadas para los trabajadores.
- 2) Necesidad de que tengan cada día mayor capacitación para poder competir con el resto.
- 3) Problemas relacionados con el encuentro de empleo especializado.



Cuadro 12. Ventajas y desventajas de la división del trabajo.

2.8. Trabajo por áreas de responsabilidad

Una vez generada la estructura de la empresa por departamentos, con todas sus divisiones, hasta el último nivel, quedan determinadas también las responsabilidades de cada área.

En algún párrafo anterior se mencionó que todo sector debe tener un jefe a cargo. Obvio es, que un grupo de personas tiene que trabajar con alguien al frente,

que realice la coordinación de las tareas y los guíe en su ejecución. Es por eso que, normalmente, es alguien que haya trabajado con anterioridad realizando las operaciones que ahora dirige, o que cuente con suficiente experiencia como para ser el actual guía. Mal se puede dirigir aquello que no se sabe hacer. Y esta frase se aplica a los casos de personas que pretenden ocupar cargos de alta categoría sin tener idea alguna del trabajo de campo o que son muy jóvenes y no cuentan con experiencia, de manera tal que al desconocer los problemas que se presentan a diario, esperan acciones o resultados fuera de la realidad, o lo que es peor, no saben qué órdenes impartir ni cómo reaccionar ante las crisis. Lo mismo ocurre con los funcionarios públicos que dictan leyes o decretos sentados en una fría silla de oficina a miles de kilómetros del lugar que pretenden organizar, creando situaciones descabelladas y fijando metas imposibles de lograr por las personas de carne y hueso que hacen el trabajo real.

El jefe se convierte en el líder del grupo, es guía, consultor y controlador de las acciones realizadas a partir de las órdenes, así se genera en la empresa un sistema de trabajo por áreas de responsabilidad. Conocido es el caso de que cuando nadie se hace cargo de una acción en conjunto, ella se hace a medias, o por lo menos, no de la mejor manera posible. Igual resultado se tiene, cuando a pesar de la existencia de un guía, no hay que rendir cuentas a nadie. Las personas se relajan, trabajando sin presión, y lo lógico es conseguir un final diferente a cuando se trabaja con la adrenalina de tener que responder a un superior, o incluso siendo incentivados por él.

Y al hablar de superior se hace referencia a los operarios con respecto al jefe de área, luego a éste con respecto a un gerente de departamento, y así sucesivamente, subiendo en los niveles del organigrama. La cadena de mando mencionada para transmitir las órdenes de arriba hacia abajo, se hace presente aquí en sentido contrario, para responder a un superior, acerca de los resultados de dichas órdenes. Se trata de una retroalimentación, para que a partir de las respuestas de los subordinados, se puedan generar nuevas órdenes.

Entonces, cada capataz, jefe, encargado, gerente, o sea cual fuera el cargo que tiene aquel que dirige un grupo, tiene la responsabilidad de responder ante un superior acerca de todo lo acontecido en el área que dirige.

Dicha responsabilidad abarca las operaciones que le fueron encargadas a su área, pasando por absolutamente todos los aspectos que conciernen al trabajo del grupo, como tiempos de tareas, disponibilidad de materiales, calidad y cantidad de materiales, desperdicios, disponibilidad del personal, necesidades de toda índole, funcionamiento de maquinarias, mantenimiento, producción terminada, producción en proceso, consumo de energía, etc.

Dentro de sus responsabilidades, un jefe a cargo, tiene en sus manos el control de los costos, aun cuando no se le haya asignado esta tarea. En la persecución de la eficiencia, se va en pos de la mejor utilización de los recursos, y por ende, de costos más acertados. Y la manera de lograrlo es pues, tener bien definido el sector dentro de la empresa, así como la función que le corresponde, la gente que tiene a su cargo, y el superior ante quien responde.

Adelantándonos a próximos temas se puede decir que la separación de los desembolsos por función se hace con la idea de llegar a conocer más acertadamente lo que hace y gasta cada sector. El trabajo por áreas de responsabilidad no tiene el mismo objetivo, sino que espera un logro de tipo más administrativo. Mientras la primera apunta al costeo lo más exacto posible, y al control de los mismos, el segundo apunta a una mejor organización, control de tareas, eficiencia operativa y evaluación de desempeños. Sin embargo, se complementan perfectamente, es necesario departamentalizar para clasificar por función y controlar costos, y al hacerlo, quedará bien definida la estructura de la empresa, con sus responsables, y el proceso se podrá realizar trabajando por áreas de responsabilidad.

2.9. La organización de los recursos

Una vez armado el planeamiento estratégico de la empresa, cuando ya se tiene un panorama amplio del negocio a desarrollar, con las pautas generales establecidas por el alto nivel, se debe pasar al planeamiento táctico. Es en este punto, cuando el nivel gerencial esquematiza su actividad para el próximo período, que también presenta la acción de organizar.

Por lo tanto, la organización va de la mano del planeamiento del nivel medio, y es realizada por los gerentes o ejecutivos, ya sea, un gerente general acompañado de los gerentes de áreas de producción, comercial, administrativa, etc., o sencillamente un encargado general si se trata de una pequeña empresa, muy común en el sector ganadero.

La tarea acoplada de ambas acciones se debe a la necesidad de saber si se contará con los recursos suficientes, ya que una vez establecidas las metas, la confección de los planes, programas y presupuestos no puede darse en forma caprichosa según lo que se pretenda, sino considerando la posibilidad de atracción a la empresa de los factores productivos.

La organización, reconocida como una de las acciones o etapas de la gestión empresarial, se dedica a atraer a la empresa los factores necesarios para la producción, y asignarlos de la mejor manera a los procesos planeados, para el logro de las metas, y en persecución de los objetivos generales.

Ya que todo proceso productivo necesita de recursos para ser utilizados, consiguiendo así los productos buscados, sean novillos, terneros, corderos, etc., a través de la organización, se toman los recaudos necesarios para tenerlos en tiempo y forma, y de la manera más conveniente.

Los factores de la producción *son los elementos materiales e inmateriales que se utilizan en un proceso productivo para obtener bienes y servicios.*

Cuando la empresa compra lo que requiere para producir, actúa como consumidor, pero no de tipo final, sino intermedio, y acude al mercado de factores para atraerlos a su seno y realizar el proceso productivo, demandando:

- Recursos naturales
- Recursos humanos
- Capital
- Capacidad empresarial

Los clásicos economistas hablaban de la “tierra” como concepto integrador de lo que hoy se conoce como recursos naturales. En la empresa ganadera, como parte del sector primario, y a diferencia de lo que ocurre con actividades de otros sectores, los recursos naturales son de vital importancia: tierra, agua, lluvia, aire, luz solar, forraje. Todo factor de la producción tiene una retribución, y en este caso se trata de la renta.

El factor denominado “trabajo” en economía, hace referencia al conjunto de recursos humanos que se deben contratar para realizar las tareas de los distintos sectores de la empresa. Este factor se retribuye a quien lo entrega a través del salario.

El “capital” se conoce como el conjunto de bienes necesarios para la obtención de otros bienes, conformando la estructura de la empresa, base sobre la cual se asentará toda la actividad, como tractores, arados, camionetas, acoplados, alambrados, molinos, galpones, computadoras, etc. Este conjunto es lo que se conoce como capital productivo, a lo cual se debería agregar el capital financiero, dinero necesario para llevar adelante el proceso. Se llama interés a la retribución que arroja el tercer factor productivo.

Como “capacidad empresarial” se reconoce la posibilidad de destinar un cierto capital, a la realización de una inversión productiva, corriendo con el riesgo de tener éxito o de fracasar. La retribución correspondiente a este factor, es el beneficio, siempre que se tenga un resultado positivo, y actúa como premio para el inversor, a la vez que como incentivo para continuar eligiendo la misma alternativa.

A estos cuatro, considerados los factores de la producción por parte de la teoría económica, se le agregarán, para satisfacer las necesidades del proceso productivo:

✓ Bienes y servicios intermedios

Ellos son productos surgidos de otros procesos anteriores, pero que no son utilizados para el consumo último, sino en nuevas transformaciones, como productos veterinarios, combustible, alimento balanceado, servicios profesionales, entre otros. Cabe aclarar que en algunos casos, su consideración como bien de consumo o intermedio, dependerá de quien lo compre, ya sea como consumidor final o intermedio, tal el caso del combustible, que puede ser adquirido por un individuo para su uso personal, o por una empresa, para trabajar. O un servicio veterinario, que será de consumo final si una familia requiere de este tipo de atención para su mascota, pero será de consumo intermedio si un productor requiere atención para una vaca a quien se le realizará una cesárea.

FACTORES DE LA PRODUCCIÓN		RETRIBUCIÓN
Recursos naturales	—————>	Renta
Recursos humanos	—————>	Salario
Capital	—————>	Interés
Capacidad empresarial	—————>	Beneficio

Cuadro 13. Los factores de la producción y sus retribuciones.

Más adelante se verá, al tratar específicamente los costos de la actividad, la relación existente entre los factores y los productos, y la forma en que aquellos repercuten en la formación de los costos de éstos.

2.10. La acción de conducir

Remitiéndonos a las acciones de Fayol, prever, organizar, mandar, coordinar y controlar, desde estas páginas y adecuándonos al pensamiento moderno, hemos tratado las dos primeras, aplicándolas a la empresa ganadera. Supongamos

que ya se ha armado el plan y se ha conseguido una adecuada organización de los recursos. Es hora de bajar línea para comenzar a ejecutar procesos. Y a eso se refiere el autor cuando habla de mandar y coordinar, y que en nuestros días se conoce como conducción.

Dentro del proceso de gestión, la conducción es la acción o subproceso de alinear lo planeado con las actividades que se ejecutarán, dirigiendo los recursos humanos de manera tal de realizar los procesos sin alejarse de los objetivos propuestos con anterioridad.

Como se puede leer en el párrafo anterior, esta etapa del proceso de gestión implica el coordinar y mandar de Fayol. Se podría agregar como condición necesaria en este paso, la existencia de una buena comunicación, la cual va mucho más allá de dar órdenes y exigir.

En la etapa de planeamiento estratégico se determinó la misión, la visión y los objetivos de la empresa. La actividad elegida y cada uno de los procesos que se ejecuten deben seguir los lineamientos definidos para llegar al fin buscado, y en este desarrollo se necesita una conducción adecuada para no dejarlo de lado. Aquí entra en juego la pericia de un buen conductor, que no se debe alejar del camino, y debe sortear todos los obstáculos para convertirse en ganador.

Dos de los principales inconvenientes de no conseguir el éxito son: el hecho de alejarse de los fines propuestos, perder de vista el objetivo, o reemplazarlo continuamente por otros, sin concretar ninguno. En este segundo caso, puede decirse que el plan sigue creando nuevos fines, sin verificar si se han conseguido los primeros, siendo un problema de planificación-control-retroalimentación. Pero en el primer caso, no se ha carecido de plan o éste ha sido desafortunado, sino que ha fallado su adecuación a una ejecución ordenada y paciente, que se dirija exclusivamente a su logro, sin distracciones, convirtiéndose en un problema de conducción.

Por lo tanto, dos pasos son indispensables: 1) la determinación precisa de los objetivos, responsabilidad del planeamiento, y 2) su persecución continua, sin prisa, pero sin pausa, responsabilidad de la conducción.

1) Como se indicó en páginas anteriores, existe un objetivo básico para toda empresa, que es el fin de lucro. Es universal, y forma parte de la esencia de una organización de este tipo. Pero además, cada empresa tendrá otros objetivos asociados, referidos a la actividad elegida y a la forma de concretar ese objetivo básico. Esto es individual, difiere de una empresa a otra.

2) La conducción guía el accionar de los recursos humanos atraídos al seno de la empresa para realizar los procesos que conseguirán el logro de los objetivos asociados, y en última instancia, el objetivo básico. Esta guía se concreta conociendo a fondo lo que se desea hacer, llámese misión, objetivos, planes, programas, etc., y comunicándoselo a quienes forman parte de la organización. Véase, que no se habla sólo de estrategia, sino se hace referencia también a la táctica y la operatoria (planes, programas, actividades), por lo tanto, la conducción prosigue al planeamiento y organización de cada nivel.

En esta acción constante, donde el “liderazgo” es un tópico predominante, se lleva adelante la “coordinación” de todas las funciones en forma general (productiva, comercial, administrativa, etc.), y dentro de cada una la coordinación de las actividades de los trabajadores, aprendiendo a “mandar”, de una manera firme y exigente pero a la vez, aceptada por los subordinados, de tal forma que no sea autoritaria y anuladora, sino basada en la autoridad y el respeto. Ello se logra con conocimientos adquiridos sobre el tema acerca del cual se pretende dirigir, y capacidad de mando, que consiguen que las personas mandadas, obedezcan por propio convencimiento y no exclusivamente por obligación, para luego presentar sus propuestas particulares, alineadas con los objetivos de la empresa, y que los llevarán a su crecimiento profesional y personal.

COORDINAR

MANDAR



CONDUCCIÓN

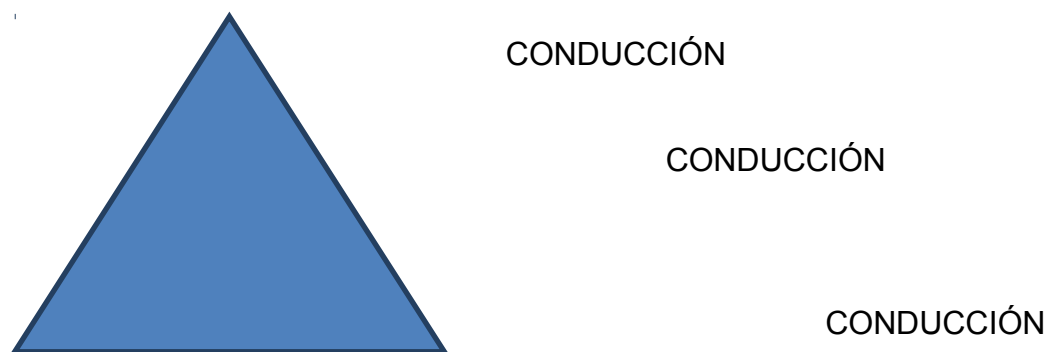
The diagram consists of a light blue rectangular box with a dark blue border. The word 'CONDUCCIÓN' is centered inside the box. Above the box, the word 'COORDINAR' is positioned on the left and 'MANDAR' is positioned on the right, both aligned with the width of the box.

COMUNICAR

LIDERAR

Cuadro 14. Tareas propias de la etapa de Conducción.

La “comunicación” entre quien guía y los subordinados, fluyendo a diario, facilita el subproceso de conducción, el cual tiene la particularidad de presentarse en los tres niveles de la estructura organizacional. Tanto en el primer nivel, donde la conducción se refiere al traslado desde los miembros superiores, de las directivas, objetivos y decisiones principales, con la fuerza necesaria para que el personal se sienta identificado con la empresa a la que pertenece y conozca hacia donde se dirige, como en el nivel gerencial, donde los ejecutivos o jefes de departamentos pasarán hacia abajo las metas y programas propios de ese escalón. Y por último, la conducción relacionada con el nivel operativo, donde responsables se encargarán de transmitir lo necesario para trabajar teniendo adelante un fin conocido, claro y alcanzable.



Cuadro 15. La conducción en todos los niveles de la estructura de la organización.

Retomado el ejemplo de la cabaña de reproductores, podemos señalar que esta empresa ganadera tiene como objetivo básico, el fin de lucro, la obtención de ganancias. Y en su búsqueda, ha marcado objetivos propios, relacionados con su actividad, que es la producción de reproductores bovinos de raza Braford. Ellos son: en un plazo de 5 años, aumentar al doble la producción actual, mejorar la genética y comenzar a hacer un remate anual exclusivo. Tal como señalamos con anterioridad, las metas para el período anual son: inseminar el 20% del rodeo de vientres con pastillas importadas de un toro recomendado por el asesor veterinario, comprar 10 vaquillas de pedigree para mejorar el plantel, realizar sincronización de celos y aumentar un 10% la cantidad de terneros logrados. En los fines operativos se verá cómo conseguir lo anterior, a través de la ejecución detallada de cada una de las actividades, entrevistas con el veterinario, contacto con proveedores, tareas específicas del personal. Como responsables de la conducción, el propietario en el primer nivel, el encargado de cabaña en el sector producción, el administrador general en el aspecto comercial y administrativo y el capataz en el último nivel. Todos ellos actuarán comunicando al resto del personal acerca de lo que se pretende lograr, los beneficios que ello acarreará y la necesidad de su logro para la subsistencia de la empresa primero, y para conseguir el éxito, después.

Los objetivos y metas deberían reunir ciertas características para ser efectivos: ser concretos, claros, alcanzables, medibles y temporales (basado en material de Daniel Farré³³ y adaptado).

Concretos: apuntar a algo específico, relacionado con la actividad de la empresa, su misión y visión, no ser demasiado amplios porque no llegan al fondo de lo que realmente se desea, como se indicó en la ejemplificación, llevar al doble la producción, si se hacen 50 toros anuales al inicio del proceso de mejora, lograr 100 por año en el término de un lustro.

33 Farré, Daniel, "Alineando la Contabilidad de Gestión a su Misión", Especialización en Costos y Gestión Empresarial, Visión Crítica de las Nuevas Tendencias, U.B.A., material entregado en la U.N.R.-F.C.E. en 2016.

Claros: entendibles por cualquier integrante de la empresa, no sólo los especialistas en el tema.

Alcanzables: que puedan lograrse, que el personal perciba que con trabajo y constancia se los conseguirá, si no, desmoralizan en lugar de incentivar.

Medibles: que de alguna forma puedan cuantificarse, a través de indicadores monetarios o no monetarios, para conocer los logros alcanzados de manera parcial o total. Así, un indicador sencillo es la cantidad de toros producidos en el año, y otro, aumento de la producción en términos absolutos y porcentuales, que van a ir mostrando el logro del objetivo a través del tiempo.

Temporales: que se relacionen con un período de tiempo, caso contrario pueden crear confusión o frustraciones, por ejemplo, si el objetivo de duplicar la producción no se hubiera indicado que apunta a los 5 años, e intentara medirse a los 2, al no lograrse, podría interpretarse como una ineficiencia. O por el contrario, una meta de reducir las inasistencias del personal los días lunes, que se haya conseguido en 4 meses, no tendría sentido corroborar su logro a los 5 años, debido a su simpleza.



El objetivo en la empresa, es como en aquel cuento infantil, la zanahoria que hace caminar al burro. Sin objetivo, no hay aliciente, ¿para qué trabajar?



La conducción debe estar alineada a los objetivos y metas de los decisores, cualquiera sea el nivel.



Los objetivos personales de cada uno de los integrantes de la empresa deben estar encuadrados en los objetivos de la organización, así, el egoísmo de cada uno, lleva al éxito del conjunto.



Las tendencias actuales, al contrario de las clásicas que veían a la empresa y la retribución a sus propietarios como lo más importante, tratan de ser más justas y sitúan en un plano de igualdad la retribución de cada uno de los involucrados con ella (teoría de los stakeholders), tendiendo al logro de los objetivos particulares.

Peter Drucker³⁴ presenta en su obra “The Practice of Management” (1954), un enfoque de la gestión orientado hacia los objetivos, que llama “Management by objectives and self control” (MBO) y a partir de allí se toma real conciencia de la importancia de tener un fin predeterminado hacia dónde dirigir el rumbo en la práctica de las actividades normales de la empresa, y si bien no es el primero en hablar sobre fines, es quien lo incorpora al ámbito de la gestión empresarial con gran fuerza. No sólo trata esta idea, sino aquella de la independencia de los trabajadores, para manejarse controlando sus propias acciones, una vez conocidos los objetivos, y estando involucrados de tal manera, que asuman con responsabilidad el trabajo y puedan verificar lo actuado, utilizándolo como aprendizaje continuo, con el espíritu colaborativo de equipo.

A pesar de la importancia que cobra la conducción y ejecución en base a objetivos, son muchas las empresas agropecuarias que trabajan ignorando estos conceptos. Al ser el agropecuario, un sector muy tradicional y donde gran parte de las empresas son familiares, heredadas de padres a hijos, la producción se continúa casi por costumbre, con una actividad repetitiva que copia lo que la generación anterior hacía, en el mejor de los casos, con sus mismos aciertos, pero en la mayoría cometiendo los mismos errores, sin preguntarse la razón de ser, hacia dónde caminar, o para qué trabajar, sino continuando con el mandato familiar en una suerte de lealtad tácitamente aceptada.

³⁴ Drucker, Peter, padre de la administración moderna, presentó esta obra conocida como “La práctica de la administración”, una de sus más de 35 obras.

No está mal continuar los pasos de los antecesores, ni tampoco ser leal a los valores y tradiciones, pero, si se incorporan las teorías, enfoques y técnicas modernas, seguramente se trabajará con menos incertidumbre y mejores resultados. En una oportunidad, ante la pregunta de un asesor de gestión acerca de los objetivos de la empresa, el productor agropecuario, después de unos segundos de silencio, respondió que no sabía, e incluso le preguntó a qué se refería con objetivos, pues él trabajaba para pagar los sueldos de sus peones a fin de mes, los impuestos, las cuotas de un crédito hipotecario y trataba de vivir con el dinero que restaba. Con el tiempo aprendió a definir objetivos, y éstos eran los que tiraban desde el final del camino para provocar la producción, ahora mucho más ordenada, gracias a la ayuda del asesor, y entonces fue cuando le comentó: “¡Una lástima no haber sabido antes lo de los objetivos! porque así no hubiera desperdiciado tanto tiempo de mi vida de trabajo”.

2.11. La ejecución de las tareas

Una vez realizado el planeamiento, la organización de los recursos e iniciada la acción de conducción, continúa como etapa lógica del proceso de gestión, la acción de ejecutar las tareas correspondientes. En cada uno de los sectores que han quedado determinados en la estructura de la empresa, se realizan las tareas propias de la función que le concierne, producción, comercialización, administración, y cualquier otro que se haya creado e incluso subdivisiones de los anteriores.

Si se observa el cuadro correspondiente al organigrama de una empresa ganadera, existen en él, tres departamentos. El departamento que lleva adelante la función comercial, con un gerente a cargo, para el planeamiento, organización y conducción, está dividido en dos sectores, según quien realiza las tareas de compras y de ventas de hacienda. En el caso de las compras, puede referirse solamente a la hacienda, o también a las compras a proveedores de insumos, dependiendo del tamaño y las necesidades de la empresa. La empresa ganadera

tiene la característica de realizar ventas de productos terminados en grandes cantidades, pocas veces al año, y en cuanto a las compras de hacienda, son muy pocas en el caso de la cría y la cabaña, generalmente reproductores para mejorar el plantel, y un poco mayores en la invernada, que compra animales para engordar, aunque tampoco tienen mucha asiduidad. Con esto se quiere indicar que no existe una frecuencia diaria de dichas tareas, como puede ocurrir en la industria o en el comercio, siendo un poco mayor la relacionada con las compras de los insumos, productos veterinarios, forraje, alimento balanceado, suplemento mineral, alimentos para el personal, combustible, repuestos, etc., y con los servicios, principalmente profesionales. La recepción, control y traslado al campo van junto a actividades de compras, así como el acondicionamiento de las tropas de venta, transporte, carguíos y tramitación de guías de traslado acompañan a las actividades de ventas. En una pequeña empresa, estas tareas pueden estar absorbidas por una sola persona.

El departamento que lleva adelante la función administrativa, con su respectivo conductor, está dividido también en dos sectores, contable y financiero. En el primero se ejecutarán tareas propias de los procesos contables, captación de datos, organización, clasificación, registración y otras relacionadas, siendo las tareas de manejo de fondos, las incluidas dentro de las tareas financieras, cobros, pagos, bancos, inversiones, sueldos, impuestos, créditos, etc. En el organigrama se muestra la existencia de una secretaría que actúa como colaboradora en la ejecución.

Y en último lugar, pero no por eso menos importante, el departamento de producción, seguramente manejado por un gerente o jefe de producción, en este caso ganadera. Este responsable esquematizará su planeamiento táctico, y también sobre él recaerá la gestión de recursos necesarios para producir, así como la bajada de línea de lo que se espera de esta función, siendo alguien con conocimientos sobre la actividad de generación de los resultados productivos de la empresa, preferentemente un técnico en producción ganadera, un veterinario o alguien con suficiente experiencia en el rubro. La conducción se operará hacia

niveles inferiores, donde estará un mayordomo, quien suele vivir en el campo, lugar donde desarrolla las tareas específicas, acompañado por personal que lo sigue en jerarquía, capataz y peones rurales. El mayordomo actuará en base a su propio planeamiento operativo, basado en los planeamientos tácticos y estratégicos existentes, organizando las tareas semanales con la hacienda, para que sean ejecutadas por el personal, vacunaciones, baños, curaciones, alimentación, distribución de reproductores, clasificaciones, destete³⁵, marcación³⁶, etc. Dentro de este grupo de personas, instaladas en el campo realizando las tareas con la hacienda, también existirán responsables del almacén de forraje y alimento, de tareas de taller y repuestos, de mantenimiento de la estructura, de la vivienda y alimentación del personal.

A medida que las empresas son más grandes en cuanto a nivel de producción, requerirán mayor subdivisión de tareas y cantidad de personal. Las pequeñas empresas, respetando la relación costo-beneficio de la departamentalización operan con menos personal, superponiendo tareas. Lo importante es que se consigan las metas fijadas en los planeamientos operativos. También es fundamental la coordinación de tareas entre departamentos y sectores.

2.12. El control

A la ejecución de las operaciones debería seguirle el control correspondiente. Así se llega a la última etapa del circuito, que luego recomenzará tal si fuera una rueda girando continuamente, y alimentándose de la información que ella misma genera en su andar.

35 Destete: separación de la cría de su madre.

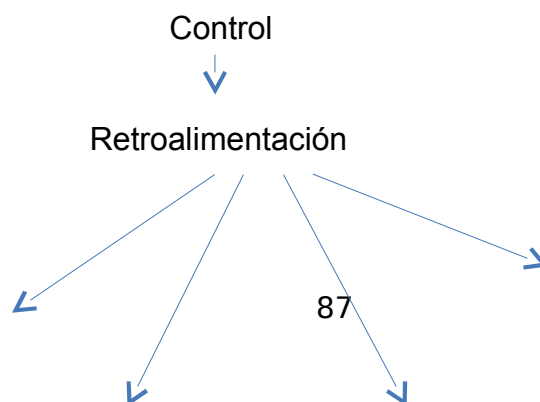
36 Marcación: colocación de una marca a fuego sobre el cuero del animal, para demostrar la propiedad sobre el mismo, esta marca se registra en Marcas y Señales, dependiente de la Dirección General de Rentas provincial.

El control es el subproceso del proceso de gestión que se dedica a verificar lo actuado, para observar su alineación a lo planeado y los resultados obtenidos, determinando desviaciones y sacando conclusiones que permitan aprender y realizar los cambios necesarios.

De acuerdo al concepto anterior, le corresponde a la etapa de control:

- 1) Tomar conocimiento de lo actuado en la etapa de ejecución de las operaciones.
- 2) En base al planeamiento, comparar lo actuado con lo previsto.
- 3) Determinar las desviaciones de lo actuado con respecto a lo planeado.
- 4) Buscar las causas que generaron estas desviaciones, evaluar desempeños y determinar responsabilidades, elaborando conclusiones.
- 5) Informar a quien corresponda acerca de los resultados del subproceso de control, las desviaciones y conclusiones, recomendando acerca de los cambios a implementar.

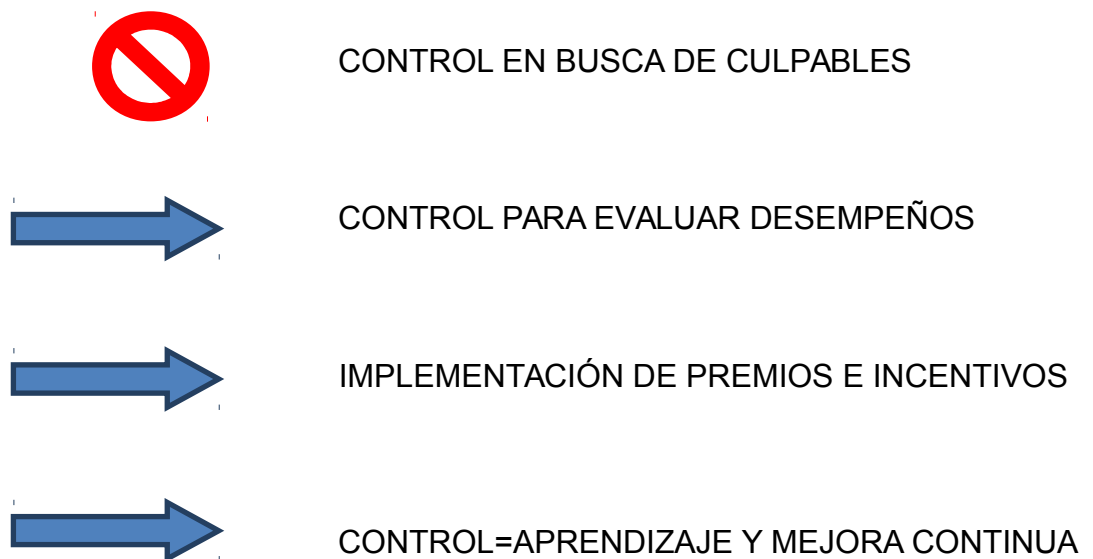
Los desvíos del planeamiento pueden deberse a múltiples causas, pero lo importante es saber si ellos ameritan un cambio de plan, ya que éste puede estar alejado de la realidad y de los resultados que se pueden obtener, o si por el contrario la falla está en la ejecución de las operaciones, y merecen una acción correctiva para el próximo período. Otro problema que puede dar lugar a desviaciones es la falta de comunicación o coordinación entre las funciones. Por lo tanto, el control de gestión puede arrojar falencias en la etapa de planeamiento, en la organización, en la ejecución o en la conducción.



Cambios en el planeamiento	Cambios en la ejecución
Cambios en la organización y conducción	Confirmación de acciones adecuadas

Cuadro 16. Objetivos de la etapa de control.

Es por eso que el control es tan temido por todos los integrantes de la empresa, en una falsa creencia de que es la búsqueda de fallas, para señalar y de cierto modo castigar. Cuando en realidad, el control es una verificación para sacar conclusiones que permitan aprender y mejorar.



Cuadro 17. El concepto moderno de control.

La idea del control llevado a la práctica se ve plasmada en el trabajo de Kaplan y Norton³⁷, al plantear la utilización de una serie de indicadores que en forma concreta y puntual muestran el comportamiento de algunas variables relacionadas con los procesos de la empresa. Esta herramienta, que en realidad avanza mucho más allá de la presentación de indicadores, transformándose en lo que se conoce como Balanced Scorecard (Cuadro de mando integral), fue presentada en la obra “The Balanced Scorecard: Translating the Strategy into Action” (1996). Pero con el tiempo aquellos indicadores que habían surgido como una forma de control, se transformaron en indicadores para el planeamiento, pasando de ser un concepto ex-post a ser un concepto ex-ante, y dejando de ser una técnica (BS) para ser un enfoque diferente de gestión (SFO).

Un indicador en la actividad de cría de hacienda vacuna, como es el porcentaje de preñez³⁸ de las vacas (cantidad de vacas preñadas/ cantidad de vacas en servicio), que tradicionalmente se usa para controlar en forma posterior a la ejecución, el resultado logrado en el servicio³⁹ vacuno, se debe transformar en un índice de diagnóstico y corrección de acciones futuras, a través de la toma de decisiones para la mejora de la actividad.

Si bien en la actividad ganadera no es un enfoque difundido, y difícilmente se hayan hecho aplicaciones del “Cuadro de mando integral”, es común la utilización de indicadores como el anterior, sólo habría que avanzar un poco más con otros aspectos de esta herramienta y que su utilización sea más integral, considerándose para el planeamiento y no sólo como elemento de control.

37 Kaplan, Robert S. y Norton, David P., demuestran la forma en que los ejecutivos de algunos sectores están utilizando el Cuadro de Mando Integral, tanto para guiar la gestión actual, como para marcar los objetivos de la gestión futura.

38 Preñez: estado del animal hembra de la especie, por el cual se encuentra gestando una cría.

39 Servicio: etapa de la actividad de cría en la cual, los reproductores machos se distribuyen entre las hembras vientres, para que adquieran el estado de preñez.

Plan y control están íntimamente ligados, ya que si no hay plan, ¿qué se puede controlar?, y el plan sin control, ¿para qué sirve?

La frecuencia con que se implementarán los controles depende de aquello que se desee controlar. Si se trata de planeamiento operativo relacionado con tareas específicas de campo, los controles deben ser mensuales o aún por períodos menores, para constatar su cumplimiento y alineación con el plan de proceso productivo elaborado, determinando tareas inconclusas y desvíos, lo cual es muy común en el sector por tratarse de una actividad al aire libre, dependiente del clima. Al igual que las operaciones de tipo administrativas o comerciales, donde impera el cumplimiento de presupuestos mensuales. A medida que el planeamiento alarga su plazo, la frecuencia del control también lo hará, máxime considerando que gran parte de las actividades ganaderas tienen ciclos productivos anuales, lo que estará en concordancia con el plan y el control estratégicos, por ejemplo en el caso en que se desee medir la cantidad de terneros obtenidos en el período. Entre un extremo y otro pueden existir controles semestrales o cuatrimestrales, cuyo fin es constatar la evolución de la actividad, y a partir de éstos y los controles mensuales se pueden ir haciendo correcciones sobre la marcha, y no esperar a un próximo año.

Según Lavolpe, Capasso y Smolje⁴⁰, si bien la referencia es para el control presupuestario, se considera que aplica al control de gestión integral, “Nunca se debe ser rígido en el análisis y las conclusiones.” Efectivamente, se debe estudiar con calma la situación, pues decisiones apresuradas pueden llevar a conclusiones desacertadas, y ocasionar conflictos o generar desmotivaciones en el personal. A veces, los resultados no son los esperados, pero ello no ocurre por una mala gestión sino por variables externas, no controlables, como:

- ✓ Situación de la economía en general.

40 Lavolpe, Antonio, Capasso, Carmelo y Smolje, Alejandro, “Presupuestos y Gestión”, 2° edición, La Ley, 2010, pág.325.

- ✓ Comportamiento de algunas variables macroeconómicas en particular, como la inflación.
- ✓ Condiciones climáticas de la temporada.
- ✓ Medidas tomadas por el gobierno con respecto al sector o que lo afecten.
- ✓ Situación del mercado, oferta y demanda del producto generado por la empresa.

Por último, una forma inteligente de realizar el control, es involucrar al personal en él. No utilizar el método de controles desde el exterior o a cargo de un sector independiente dentro de la empresa, sino tal cual se comentó en párrafos anteriores sobre la idea de “self control” de Drucker, concientizar al personal para que su responsabilidad sea tal, que estén dispuestos a verificar su actuación, con la propia visualización de aciertos y errores, orientándose a la mejora continua. Enseñar que los resultados de la empresa dependen de cada uno de ellos, por eso todos son muy importantes, y su actuación incide, al haber coordinación entre funciones, en la de los demás. Si cada persona da lo mejor de sí, beneficia al conjunto, y esto, con el tiempo, ocasionará una mejora personal, convirtiéndolo en un empleado que puede conseguir premios, ascensos, mejores retribuciones y una capacitación y experiencia que puede servirle para el futuro, aun cuando ya no trabaje en la empresa.

2.13. La Contabilidad de Gestión

Las distintas etapas o subprocesos descriptos, planeamiento, organización, conducción, ejecución y control forman parte del proceso de gestión. En una empresa que decide realizar actividades productivas, de bienes o servicios, se desarrollarán para llegar al objetivo buscado, aunque alguna de ellas deje de cumplirse, por ejemplo el plan (no es recomendable, aunque es usual). El proceso es algo lógico, que naturalmente se va presentando y tiene que ver con la administración de los recursos, que, el propietario/administrador de la empresa realiza.

Ahora bien, la irrupción en la empresa, de la Contabilidad y puntualmente la de Gestión, ocurre como una forma de colaboración con este proceso real. La Contabilidad de Gestión no es un objetivo en sí misma, sino un medio para ayudar en la gestión de la empresa. La gestión se llevará a cabo igualmente, como una forma de desarrollo de las actividades económicas previstas, pero con el apoyo de la ciencia, los resultados que se obtengan serán más satisfactorios.

En nuestras empresas agropecuarias, la colaboración por parte de contadores dedicados a los costos y la gestión, no es común, podría decirse que es casi inexistente, y cuando ocurre se trata de una empresa grande, con producción diversificada e integrada verticalmente, lo que la convierte en participante de otros sectores, como el industrial, donde el estudio de los costos se convierte en algo más frecuente.

Esto no significa que no pidan apoyo a profesionales cuando necesitan tomar decisiones. Pero esa necesidad tiene que ver con problemas técnicos, del tipo productivos, por lo tanto son los veterinarios e ingenieros agrónomos quienes ocupan el lugar de asesor del empresario. Y en ese devenir de opiniones, cruzan el límite de lo relacionado con la producción, e incursionan en el ámbito de la gestión y específicamente del manejo de los costos. Así, el asesor que guía sobre cómo conducirse en relación a los animales y pasturas, lo hace también sobre los números de la actividad.

Es muy común, asistir a ponencias, en encuentros, exposiciones ferias, jornadas de capacitación, y reuniones varias de productores agropecuarios, de este tipo de profesionales, quienes con una total soltura y convencimiento acerca de lo que están diciendo, muestran técnicas, datos y cifras relacionadas con los ingresos, egresos y resultados de alguna actividad elegida, cuando en realidad, no tienen la formación universitaria para hacerlo, y ejemplificando en paralelo, sería como si un contador enseñara sobre los métodos para hacer una cesárea a una vaca, incluyendo la medicación que se le debe administrar.

Sin embargo, los espacios son cubiertos cuando existen vacíos. Entonces, en busca de las causas de esta situación, se podría decir que fueron los mismos profesionales de las ciencias económicas, quienes no prestaron atención a las necesidades de los productores. Los licenciados en administración se dedicaron a brindar sus servicios a otras empresas que no son las agropecuarias al igual que los licenciados en economía, radicándose en las grandes ciudades donde seguramente tienen mayores oportunidades de trabajo, pero quedando alejados del interior donde están los hombres de campo. Hace algunos años se comenzó a dictar la carrera de técnico o licenciado en administración de empresas agropecuarias, parecería que es un paso importante para que profesionales idóneos se acerquen al ámbito agropecuario, a asesorar acerca de gestión. De hecho, son muy requeridos por los productores, para ocupar cargos de encargados administrativos y de producción.

En cuanto a los contadores, pocos son los que abrazan el área de la gestión y los costos, y aquellos que lo hacen, en general están más relacionados con el sector industrial o el sector de servicios. Y debe marcarse, aunque sea antipático, que esta profesión ha quedado atrasada en el tiempo con respecto a la especialización. La mayoría de ellas ya tiene marcada las diferentes ramas en que se divide su ejercicio, y quienes las practican se dedican, después de la correspondiente capacitación, a la elegida, definiéndose compartimentos dentro del que actúan sin invadir el resto. Se puede observar perfectamente entre los médicos, abogados, veterinarios, ingenieros y también en los oficios, como la mecánica. Esto favorece al cliente, que consigue un asesoramiento mucho más profundo y eficiente, favorece al profesional, que tiene una marcada seguridad sobre un único aspecto, y a la profesión en su conjunto, que mejora notablemente los servicios que brinda a la comunidad. Los contadores aun hacen todo. En las ventanas de sus estudios se ve el ofrecimiento de servicios contable, impositivo, laboral, asesoramiento. ¿No es esto demasiado abarcativo? ¿Puede una persona hacer absolutamente todo lo que le enseñaron en la universidad, y hacerlo bien? Si trabaja en forma exclusiva para una empresa, y se actualiza constantemente sobre el total de la temática, entonces la respuesta es sí. Pero esto no es lo que ocurre con esos estudios y esa publicidad,

salvo aquellos que tengan un grupo de contadores y cada uno abrazando una especialidad. Lo cual es una excepción a la regla.

Entonces, es hora de preguntarse que está esperando la profesión para modernizarse. Y allí aparecerán los contadores que únicamente hagan gestión, y tal vez entonces tengan más tiempo para dedicarse a los olvidados productores agropecuarios, pues los que existen, hasta hoy, han mirado casi exclusivamente para otro lado.

2.14. Diferencia con la Contabilidad Patrimonial

La Contabilidad de Gestión es la rama de la contabilidad enfocada a dar información al empresario para la toma de decisiones. Se diferencia de la Contabilidad Patrimonial, justamente por ello, mientras ésta apunta a brindar información a los terceros ajenos a la empresa, a través de la preparación de los estados contables, aquella pretende servir como herramienta de apoyo a los procesos internos de la empresa, facilitando la toma de decisiones.

Cuando se habla de toma de decisiones, se hace referencia a todas las etapas de la gestión, no sólo a la que está íntimamente ligada a decidir, como lo es el planeamiento, sino también a las demás, la organización, la conducción, la ejecución y el control. Decisiones se toman todo el tiempo, desde el objetivo a largo plazo de comprar un campo, hasta lo mínimo, como comprar una pala ancha o una pala de punta, para el trabajo de los alambradores.

El objetivo perseguido por la Contabilidad Patrimonial es el de proteger los intereses de terceros ajenos a la empresa, mientras que el objetivo de la Contabilidad de Gestión es el de representar de la mejor manera posible la realidad económica (Yardín⁴¹). La contabilidad de gestión estuvo presente desde los primeros ensayos de la contabilidad, pues su pretensión era la de ordenar y facilitar las tareas

41 Yardín, Amaro, "El Análisis Marginal", 2° edición, Librería Editorial Osmar D. Buyatti, 2010, pág.21.

de los hombres de negocios, en tanto que la patrimonial, también llamada financiera, surgió con posterioridad como una forma de proteger a quienes se acercaban a invertir en las empresas o con otros fines, tales como fiscales o gremiales.

El productor agropecuario, y para nuestro caso, ganadero, cuenta con los estados contables de fin de ejercicio económico. ¿Y qué hace con ellos? Los mira... no los entiende...le dice a su contador patrimonial: “Pero esto no es lo que yo gané, ¡si no tengo un peso en el bolsillo!”...y después pregunta “¿cuánto tengo que pagar de impuestos?”. A lo cual el contador, con muy poca psicología encima, y muchas horas de encierro en su oficina, que ya lo están por transformar en un ser no identificado, le contesta: “Tiene que pagar \$ X, y vence el lunes de la semana que viene”, sabiendo que el pobre hombre que lo mira desesperado, aparte de no tener un peso en el bolsillo, cada vez que vende una jaula de terneros, que encima de todo no los tiene porque es enero y no es la fecha de su terminación, sino abril, tiene un plazo de cobro mínimo de 30 días desde el carguío. Pero primero, si tuviera los terneros, tendría que venderlos, lo cual le genera una demora mínima de 7 días, pero como es enero, todos están de vacaciones y los mercados no se mueven, lo que significa mayor demora y menor precio, y además tiene otros 2 o 3 días para cargarlos y hacer los trámites correspondientes, y eso si no llueve, caso contrario, se alarga todo. O sea que ya empieza a pensar en los impiadosos intereses del organismo recaudador. Pero como no tiene los terneros terminados, tendrá que salir a vender algunos refugos⁴², buscando por ahí, vacas y toros viejos, algún manquito⁴³, la vaca que parece que ya no se preñó por segunda vez, y la que le dijo Don Celedonio que está enferma del ojo. El hombre sale refunfuñando del estudio de su contador patrimonial, preguntándose por lo bajo, por qué no le habrá avisado antes, en una mezcla de enojo y preocupación, y acordándose de todos los disgustos que el profesional le ha dado.

42 Con este término se conocen aquellos animales que ya no son útiles para cumplir con su función, ya sea por enfermedad, falta de calidad, etc., y que se separaran para la venta.

43 Expresión en diminutivo utilizada para nombrar a un animal que tiene algún problema en una de sus extremidades delanteras, que no le permite moverse con normal desenvoltura.

A este nivel de falta de comunicación, información e ineficiencia, trabaja el ganadero pequeño y mediano. Eso sí, tiene al veterinario que le dice cómo producir, que a veces se anima con algunos números, y de puro coraje que tiene, calcula el costo de cuánto significará darle de comer maíz durante tres meses a los toros.

No es sorpresa entonces que nuestro productor tenga una relación muy fluida y agradable con los técnicos que lo asesoran en producción, porque de hecho la ayuda le es muy útil, ya que mejora su rodeo, aumenta la cantidad de terneros logrados y disminuye la mortandad, lo que le permite constatar que el dinero que paga por asesoramiento vuelve en resultados productivos. No es así con su contador patrimonial, que para él, es sinónimo de problemas impositivos y de dinero que se va, inútilmente gastado, solamente para dejar contento al Estado. Y además, recuerda que en una oportunidad le hizo una consulta acerca de continuar con una actividad o pasarse a otra, y la respuesta no lo convenció en lo absoluto, y al no coincidir con la opinión del veterinario, quedó todavía más perdido.

Aquí es cuando nos retrotraemos al comienzo de este punto, para entender esta controvertida situación. La contabilidad patrimonial apunta a informar a los terceros ajenos a la empresa, lo cual, justamente nuestro productor no es. Él es empresario, y por esa razón su contador jamás podrá satisfacer sus necesidades. Sólo servirá para cumplir con requisitos legales e impositivos, encerrado en su apabullante mundo de Errepar y Ámbito Financiero. ¿Y eso está mal? Por supuesto que no. Es una rama de la profesión totalmente necesaria, y perfectamente compatible con aquellos que tengan la personalidad adecuada para soportarla.

Lo que necesita este ganadero, es un contador de gestión, especializado en este ámbito, que le brinde el asesoramiento de tipo económico y financiero, que no puede darle su asesor técnico ni tampoco su contador, trabajando todos en equipo, compartiendo información y obteniendo resultados que compensarán con creces el costo que ellos mismos generarán.

Como si fuera una rueda perfectamente aceitada, girará la gestión, de la mano de un asesoramiento complementado por distintos tipos de ópticas, enfocado

cada uno en aquello para lo cual su capacitación lo hizo idóneo. Así no sólo se logrará mayor productividad de la mano del técnico, sino también rentabilidad de la mano del asesor de gestión, y ello completado con el cumplimiento de lo requerido por los terceros relacionados.

A tal punto debería llegar este trabajo en equipo, que la información que se genera en la empresa debería ser perfectamente compatible con el uso que le dará uno u otro profesional. Así, este sistema de información contable debería tener datos de operaciones económicas, valores monetarios y documentación respaldatoria que sirve para realizar las registraciones contables y estados, pero también datos con mayor grado de detalle referido a los movimientos internos en los procesos de las diferentes áreas, y apuntando a términos cuantitativos, de tipo físicos y monetarios como a términos no cuantitativos.

CAPÍTULO 3

ÁMBITO INTERNO Y CONTEXTO EXTERNO

3.1. El negocio de la empresa ganadera

Desde un punto de vista económico, lo que define un negocio no es el nombre de la empresa, su organización o los bienes que ofrece, sino la necesidad que el consumidor satisface cuando compra un producto o un servicio.

La necesidad que origina la existencia de las empresas ganaderas es la de alimentación, ya que se trata de bienes cuyo fin primordial es satisfacer la más pura expresión de necesidad primaria. Los hombres, al igual que todos los seres vivos, necesitamos, además del agua que es vital, una variada y equilibrada alimentación.

Una dieta correcta debe contener cantidades adecuadas de proteínas, lípidos, glúcidos, vitaminas y minerales de importancia fisiológica. La vida de los tejidos es consecuencia de la vida de las células, que requieren un constante aporte de estas sustancias, por lo que nos encontramos con una necesidad del tipo regular, y debido a su importancia y lo normal de su accionar, es fundamental.

Esta necesidad básica es satisfecha, en parte, por la carne, que llega a manos de las personas después de un largo proceso que se inicia en la empresa ganadera.

También podemos analizar el resto de los productos generados que, si bien son complementarios de la actividad principal, satisfacen necesidades. En el caso del ganado bovino, es el cuero, y en el caso de los ovinos, además de éstos, es la lana que se extrae anualmente. Ambos bienes tratan de superar una misma necesidad: la del vestido y abrigo. Y muchas veces, cobran tal importancia en el total de las ventas, que dejan de ser considerados un producto menor. Así ocurre también con el resto de las especies que se crían en este tipo de organizaciones, con las variantes de cada caso, en cuanto a productos.

Frente a esta situación, el ganadero comienza su negocio de producción de carne y otros productos, considerando las diferentes alternativas que se le presentan.

3.2. Alternativas del negocio

Generalmente, toda empresa tiene ante su vista, diferentes posibilidades de producción, dentro de un cierto rubro o rama de las actividades económicas. La excepción podría darse cuando una zona, debido a sus características, sólo admite un tipo de producto a obtener, o los condicionamientos del mercado inciden para que la posibilidad se reduzca a una, como podría ser el caso de una zona montañosa, con relieve escarpado y clima inhóspito, que admite únicamente producción caprina.

Entonces, después de inclinarse hacia el negocio ganadero, surgen ahora las opciones relacionadas con la especie, y dentro de ella, la actividad específica,

aunque se debe aclarar que en muchos casos la actividad ganadera comparte la tierra con la actividad agrícola, compitiendo con ésta como alternativa de producción.

La especie de ganado a criar está muy condicionada por la zona en la que se encuentre la empresa, pero no es el único factor que incide en la decisión, la cual debe tomarse previo grado de análisis de interesante profundidad pues marca toda su vida futura. De ella depende todo lo que producirá y venderá durante un tiempo prolongado. En este sector, la inversión en capital fijo, además de ser de un valor importante, condiciona la actividad, y una vez inmersa en ella, no es sencillo cambiarse a otro rubro de actuación, ya que se cuenta con recursos típicos, que no pueden utilizarse para proyectos diferentes, y si así se lo decidiera, su transformación en dinero no es inmediata, e incluso puede acarrear algunas pérdidas. Por ejemplo, para iniciar un proceso ganadero bovino de cría, se debe contar con tierra, recurso de gran valor, o que representa un desembolso mensual grande, de no ser propia, también con un plantel de vacas madres y con reproductores machos, además de algunas maquinarias útiles, como un tractor y un acoplado, e inversiones sobre la tierra, como alambrados y aguadas. Todo este listado, que es enunciativo pero no exhaustivo, sirve para esta elección, pero no para otras, ni siquiera dentro de la ganadería bovina, pues no se necesitan reproductores machos ni hembras para la invernada, y si se eligiera cabaña, no serían de la calidad suficiente, o si se optara por tambo, no se trataría de la raza adecuada. Es así, que este productor ganadero, sabe que su actividad es a un muy largo plazo, que no hay marcha atrás inmediata si surgiera otra alternativa mejor, pues vender todo el plantel le significaría una acción sumamente engorrosa, y probablemente a valores menores a los justos, con estrepitosos costos de comercialización y desembolsos ocasionados por cargos impositivos. Si bien no está preso en la actividad, pues una de las características de la competencia perfecta es la libre movilidad de los factores productivos, está muy condicionado por ellos en el corto plazo.

La elección de la alternativa de negocio depende también de otros factores, el más lógico, y que el lector considerará quizá como primordial, es el gusto del

empresario con respecto a alguna actividad. Y realmente, debería serlo, pues no se piensa que alguien pueda trabajar con eficiencia en algo que no le gusta.

Pero también está la capacitación, es decir los conocimientos que se tienen acerca de la actividad a emprender, o al menos, la posibilidad de conseguir un asesoramiento adecuado.

Luego aparece como factor determinante, contar con los recursos, ya que se puede tener el gusto y los conocimientos, pero no la materia prima disponible en esa región, o los factores de la producción necesarios.

No obstante, también aspectos personales o familiares pueden incidir en la decisión. Como la historia familiar de dedicación a un tipo de trabajo, por ejemplo familias que tienen generaciones fabricando alfombras o participando en el negocio gastronómico, o las herencias de bienes que condicionan a producir en relación a los mismos, como las familias de agricultores o ganaderos, que continúan con la actividad debido a la tierra que pasa de una generación a otra.

Y por supuesto, la rentabilidad del negocio. La escala de importancia de todos estos factores para el productor, es relativa, es decir, depende de cada uno y lo que signifiquen para él. En un estudio de gestión que apunte a elección de alternativas más convenientes, se podría decir que la zona geográfica y la rentabilidad son factores prioritarios, pero el hombre de campo, quizá coloque en primer lugar, su preferencia personal con respecto al producto y el condicionamiento familiar, y aunque ello sea perfectamente comprensible, no se debe dejar de indicar en un asesoramiento, la vital importancia de la rentabilidad para asegurar la continuidad de la empresa en el largo plazo.

No se puede dejar de mencionar la demanda de mercado para los productos que resulten de la actividad que se elija, ya que la producción tiene sentido en cuanto pueda cumplir su fin de satisfacción de las necesidades, para lo cual debe contar con el deseo de compra de los consumidores.

Es innegable la incidencia de las variables macroeconómicas en las decisiones empresariales, y la forma de actuación del gobierno con su política económica, sobre todo en aquellos de corte intervencionista, que presionan sobre consumo, precios, mercados, para lograr ciertos resultados, y ello presenta a la empresa ganadera un entorno que no puede ignorar a la hora de considerar alternativas. Disposiciones relacionadas con pesos mínimos de faena, presiones sobre los mercados de hacienda y sus actores, determinaciones acerca de posibilidades de exportar, exigencias con respectos a documentación y permisos de venta, pueden transformar rotundamente el ámbito en el que se mueve el ganadero, y hacerlo cambiar de opinión a la hora de decidir sobre su negocio.



Zona geográfica



Rentabilidad



Capital fijo



Factores de la producción disponibles



Demanda de mercado



Preferencias personales



Conocimientos adquiridos



Condicionamiento familiar



Variables macroeconómicas



Cuadro 18. Factores que inciden en la elección de alternativas del negocio ganadero

3.3. ¿Qué persigue el productor ganadero?

Desde un punto de vista teórico, y considerando que el productor ganadero se ha transformado en el mundo moderno en un empresario, se podría afirmar que lo que persigue es obtener ganancias, o sea, el fin de lucro, al que ya se ha hecho referencia. O por lo menos, lo que parecería lógico que persiguiera.

Sin embargo, no se puede generalizar. Existen, viéndolo de una manera amplia, dos grandes grupos de productores ganaderos. Aquellos que tienen una relación previa con el campo, ya sea porque han nacido o vivido allí, porque la familia tiene un pasado relacionado con el campo, porque desde pequeños habitan perdidos pueblos del interior que subsisten desarrollando actividades que necesita el campo, o cualquier otra razón que muestre lazos de pertenencia al sector. Y aquellos que ingresan al negocio por considerarlo una opción rentable en determinado momento.

La rentabilidad como objetivo será lo que persigue este segundo grupo, sin duda alguna.

Pero la respuesta no es tan simple para el primer grupo. Si bien la rentabilidad será necesaria pues, en caso contrario, no podrá permanecer en el negocio en el largo plazo, no es por eso que se está produciendo. La respuesta se encuentra en esa relación con el campo descrita anteriormente, que lo une irremediable y profundamente a él, que le brinda diferentes razones, que sólo cada uno conoce en su interior, pertenencia a un pedazo de tierra, amor a la familia, gusto por el trabajo con los animales, placer de convivir con la naturaleza, y muchas más. Lamentablemente, esas razones no son suficientes para asegurar la permanencia en el negocio.

Es tarea de los especialistas en gestión, asesorar adecuadamente a estos grupos de productores, pero sobre todo al primer grupo, pues de esa manera se daría la combinación perfecta de trabajo eficiente y rentable con gusto por lo que se hace, asegurando el buen trato a los animales y el uso sustentable del recurso tierra.

3.4. Ganadería desarrollada y subdesarrollada

Existen dentro del ámbito de la producción ganadera distintas formas de llevar adelante las actividades, pudiéndose englobar en dos: una forma desarrollada y otra de menor desarrollo o subdesarrollada. La primera es aquella que ha logrado incorporar tecnología, tanto dura como blanda, la segunda, en cambio, es la que permanece con un manejo tradicional.

Es tan amplio el suelo argentino, y con tantos accidentes geográficos, climas y posibilidades de aceptación de cría de animales, así como grados de desarrollo económico, distribución de la tierra y políticas regionales, que permiten la instalación de innumerables tipos de establecimientos, diferentes tanto por su estructura como por la ejecución de los procesos productivos. Sería imposible referirse a ellos considerando distintos grados de desarrollo, por lo tanto se los agrupa en dos, y se deja en claro que existen tipos de desarrollo intermedio, o ganadería en vías de desarrollo.

La ganadería subdesarrollada puede reconocerse principalmente por las siguientes características, que sin pretender ser taxativas y generalizadas, al menos a nuestro juicio son las más significativas:

1. Establecimientos pequeños en relación al tipo de actividad que llevan adelante, cuando ésta necesite una superficie mayor para considerarse económicamente rentable.
2. Absorción de mano de obra familiar, el productor y su familia realizan todos los trabajos sin contratación de personal.
3. Bajos recursos familiares y nivel de vida inferior al considerado medio en la región.

4. Limitada capacitación del productor y su familia, a veces sin siquiera completar los estudios básicos.
5. Con el paso del tiempo, se torna imposible generar recursos para que todos los hijos sigan trabajando en el establecimiento, con la consiguiente emigración hacia las grandes ciudades, para aceptar los trabajos de menor calidad por la falta de capacitación.
6. Baja producción por cabeza o por hectárea.
7. Rentabilidad nula o negativa.
8. Imposibilidad de realizar inversiones, con la consecuencia del envejecimiento del capital fijo, vivo o inanimado.
9. Endeudamiento progresivo con proveedores, con imposibilidad de cumplimiento de planes de pagos.
10. Desaprovechamiento de líneas de crédito de entidades bancarias, y en caso de tomarse, sirven para el pago de deudas, en lugar de utilizarse para inversión generadora de mayor producción.
11. Falta de incorporación de tecnología, desaprovechamiento de las posibilidades que ésta le brinda para utilizar de forma más intensiva los recursos y generar utilidad.
12. Poco uso de insumos variables, con la lógica consecuencia del descuido de la sanidad animal.
13. Falta de consultas a profesionales en busca de asesoramiento para mejorar la situación en la que están inmersos.
14. Manejo de la producción de una manera muy tradicional, según conocimientos heredados, rechazo a las formas de manejo innovador.
15. Inexistencia de especialización, producción muy diversificada para aprovechar las diferentes opciones, pero con el problema de procesos ineficientes.
16. En la diversificación se complementan producción ganadera de diferentes especies en un número pequeño, con hortícola, y avícola, apuntando más al consumo familiar primero y luego a la venta de excedentes.
17. Venta de estos excedentes en los mercados cercanos, sin la posibilidad de elección de alternativas más convenientes.
18. Aceptación pasiva de los precios de estos mercados continuando en la misma línea productiva, falta de reacción ante precios poco convenientes.

19. Ignorancia total acerca de las preferencias de los consumidores y las nuevas exigencias de los mercados, lo que ocasiona que los productos que terminan, al requerirse cada vez menos o con distintas características, tengan menores precios.
20. Desconocimiento del contexto externo, comportamiento de las variables macroeconómicas, política gubernamental y expectativas para el futuro.
21. Ausencia de integración horizontal, asociaciones, cooperativas, sociedades, gremios.
22. Ausencia de integración vertical, sucesión de procesos productivos transformadores hasta el consumidor.

Como se indicó previamente, coexisten establecimientos ganaderos con distintos grados de desarrollo, entonces, estas características enumeradas pertenecen a un grado límite de subdesarrollo, pero pueden no presentarse en forma completa sino parcialmente en otros casos.

El nivel de desarrollo en la producción ganadera no es exclusividad de una región, ya que al lado de un gran productor puede establecerse otro mediano o pequeño. A pesar de ello, existen zonas que, en términos generales, se destacan por haber avanzado en incorporación nuevas técnicas productivas, y mejoramiento en procesos comerciales y administrativos, como la zona centro del país, otras que intentan hacerlo como la región mesopotámica y la cuyana, en tanto que todavía existe un nivel reconocido de atraso en el norte del país.

En los últimos años, los cambios en el contexto general en el que se mueven las empresas han favorecido el desarrollo ganadero, reconociéndose la importancia de las formas modernas de comunicación y la información instantánea para difundir estos cambios así como los métodos de adecuación a ellos.

3.5. Cambios en el contexto general

Las empresas se manejan en un contexto que reviste una importancia mucho mayor de lo que parece a simple vista. De sus características y de los cambios que se vayan operando en él, depende el comportamiento de las organizaciones, pues se trata de un sistema, donde cualquier cambio en uno de sus componentes altera la actuación de los demás y los resultados finales. Se trata de un esquema dinámico, donde las empresas van mutando continuamente, muchas veces favorecidas por la situación, otras adaptándose irremediablemente a la realidad para no desaparecer.

Este contexto de actuación es tan amplio, que abandona las fronteras del país para explayarse en el orden internacional, y hoy en día, todos los eventos del mundo tienen alguna incidencia, tarde o temprano, en el resto de los territorios. Es innegable la estrecha relación entre países, en todo aspecto, que ha dado en llamarse globalización, en referencia a la forma en que se hallan ensambladas las actuaciones de los individuos y las organizaciones en todo el planeta, favorecida por el avance de las comunicaciones y de la tecnología en general.

Este acercamiento tiene su aspecto positivo, y también su aspecto negativo. Mientras presenta mayores posibilidades de desarrollo y de participación en los mercados para las empresas, muestra también la continua dependencia de éstos y de las decisiones políticas y económicas de los gobernantes de otras naciones, así como de sus productores y los resultados de sus emprendimientos. Un desastre climatológico en un país a miles de kilómetros, diezma sus cosechas, reduce la oferta en el mercado y provoca cambios en la demanda internacional y en los precios. Una epidemia en el ganado vacuno de un territorio, cierra las puertas del resto para la exportación, generando exceso de la producción y caída de los precios, a la vez, demanda insatisfecha en los países que han protegido sus mercados, y apertura hacia otros, que verán incrementadas sus opciones de acción. El incumplimiento de la cuota de participación en la exportación de un corte de carne, por trabas burocráticas a partir de extrañas decisiones políticas, provoca la reacción adversa de los compradores insatisfechos, cerrando el mercado, y ocasionando que los productores deban cambiar su elección de alternativa productiva. Un país en amplia expansión decide, por ejemplo, invadir los mercados de productos, y alguno

que los importa observa consecuencias indeseadas en sus débiles industrias, a la vez que el primero, al aumentar el poder adquisitivo de sus ciudadanos, comienza a demandar cuantiosos volúmenes de alimento, que requerirá ampliación de parcelas cultivadas en otros. Estos son unos pocos ejemplos de interacciones y relaciones de causa-efecto que trascienden las fronteras, referidas a lo político y económico, pero desde ya, existen también innumerables y cotidianos casos relacionados con lo técnico y social.

En estos últimos años, los cambios acaecidos en el ámbito nacional e internacional que vale la pena considerar por su influencia en las empresas, (basado en Ércole, Alberto y Carignano⁴⁴, y adaptado), han sido entre otros:

- Innovaciones tecnológicas aplicadas a los procesos comerciales y administrativos y procesos productivos.
- Incremento de la competencia entre empresas.
- Cambios de hábitos de vida de los individuos.
- Cambios en la demanda de productos, consumidores más exigentes.
- Exacerbación del consumo.
- Aparición de la globalización como fenómeno económico.
- Medios de comunicación avanzados y más eficientes.
- Irrupción de la informática en el esquema de trabajo de las empresas.
- Utilización de la virtualidad como medio de comunicación primero y como forma de facilitar los procesos organizacionales después.
- Creación de las redes sociales y su utilización con fines publicitarios.
- Aumento de la importancia de la estrategia comercial y por ende, el presupuesto destinado a tal fin.
- Cambios en la duración de los ciclos de vida de los productos.
- Maquinaria con mayor grado de avance tecnológico.
- Descubrimientos científicos de gran relevancia con incidencia directa o indirecta en la producción.
- Cambios en los sistemas económicos de los países, ya sea de mercado, planificados o variantes y combinaciones de los mismos, que afectan a los mercados.

44 Ércole, Raúl, Alberto, Catalina y Carignano, Claudia, op.cit., pág.1.

- Cambios en la legislación, básicamente la relacionada con las actividades económicas.

Es incuestionable la proliferación de avances tecnológicos de los últimos años, sobre todo a partir de la década del 80, cuando la informática comenzó a utilizarse en nuestro país para colaborar en las tareas que se desarrollan a diario en las empresas. La incorporación fue lenta, primero en las grandes ciudades, luego en el interior, y en último lugar en empresas relacionadas con el campo, reconociéndose que aún hoy muchas de ellas carecen de este tipo de tecnología, debido a la idiosincrasia del productor. El comercio vio revolucionado su sistema de información, tradicional, carente de agilidad, al igual que la industria, en su aspecto comercial y administrativo, mientras que en el caso de la producción agropecuaria, se presentó en aquellas empresas grandes, con administraciones llevadas a cabo en las urbes de importancia, pero no en aquellas pequeñas empresas más conservadoras.

Con el devenir de estos avances en las profesiones independientes, contadores, veterinarios, abogados y administradores, el productor empezó a reaccionar desconfiada pero positivamente adoptando sistemas administrativos integrales, aunque como se indicó, un gran porcentaje de productores pequeños no lo ha hecho todavía, generalmente aquellos que no han incorporado nueva generación humana en la empresa.

A la par, la tecnología comenzó a aplicarse en los procesos productivos, a través de herramientas que apuntan al logro de la eficiencia de los mismos. En ganadería es posible señalar por ejemplo la inseminación artificial, la mejora genética, la implantación de pasturas, el manejo rotativo de los rodeos, el destete precoz, el adelantamiento del primer servicio de vaquillas, el engorde a corral, la complementación de alimentación natural con balanceados o rollos, continuando en la actualidad con ideas novedosas.

El crecimiento de la población trae consigo el aumento de las necesidades, y del consumo. Aunque este consumo no tiene como justificación sólo el aspecto demográfico, sino los cambios de hábitos de la población, que pasó de conformarse

con unos pocos productos para vivir, a pretender cada vez mayor cantidad y variedad. Esta inclinación hacia el consumismo, que en los últimos años parece no tener límites, pudo también deberse a los nuevos ofrecimientos de las empresas, que en el afán de vender, crean o cambian productos con mucha frecuencia.

¿Qué comenzó primero? ¿La exigencia de cosas nuevas por parte de un consumidor cansado de lo rutinario, que tenía recursos excedentes para gastar? ¿O el crecimiento de la oferta con una publicidad manipuladora, indispensable ahora por la competencia entre empresas? ¿Tuvieron influencia las crisis económicas que buscaron una salida en el consumo, a partir de las ideas keynesianas? Probablemente sea una combinación de factores como en la mayoría de los procesos de cambios operados en la historia de la humanidad. Lo cierto, es que ya nada es como lo era hace 50 años. Hoy en día hay consumidores, no sólo de bienes sino de servicios, que compran lo innecesario, afán de aumentos de salarios para satisfacer sus compras, empresas que producen y luchan en busca de la competitividad, en un mundo creciente de costos que hacen peligrar su supervivencia... en una continua retroalimentación, donde ya no interesa qué empezó primero, sino los efectos de esta realidad.

Los cambios en los hábitos de los consumidores muchas veces repercuten negativamente en la demanda de los productos agropecuarios. Por ejemplo la carne, a partir de indicaciones médicas que aconsejan bajar su consumo, y además se han abierto las posibilidades hacia diferentes sustitutos, cediendo la carne vacuna, espacio hacia otras. Esto ha desembocado en el descenso del consumo per cápita de carne, además de reconocerse como causa, la compleja situación económica sufrida una década atrás.

La lana también ha disminuido su producción, de la mano de varias causas: los bajos precios internacionales, el achicamiento de los rodeos por el creciente problema del abigeato, la cesión de espacio hacia alternativas más rentables y la utilización de fibras sintéticas.

En el caso del cuero y de las pieles, no sólo los reclamos ambientalistas han incidido en la merma de su utilización por parte de la industria de la vestimenta y artículos del hogar, sino los bienes sintéticos que se convirtieron en un sustituto aceptable y de menor precio para los consumidores.

No se puede ignorar el hecho de que la avidez de consumo hacia bienes relacionados con la nueva tecnología, celulares, televisores, acondicionadores de ambientes, automóviles, computadoras, etc., hacia prendas de vestir, demandadas en mayor cantidad y variedad, hacia servicios, telefonía móvil, seguridad, salud privada, internet, esparcimiento, comidas rápidas, turismo, educación privada, etc. y todo aquello que logre demostrar un nivel de vida acorde con los nuevos cánones de la moda, inciden en la baja de consumo de otros bienes considerados como tradicionales (vestimenta de origen natural), o en la búsqueda de sustitutos de menor precio (reemplazo de la carne vacuna por otras, o por harinas y vegetales). La escala de prioridades en el orden jerárquico de las necesidades ha cambiado, así como la distribución del ingreso del consumidor.

Otro de los cambios está relacionado con el agregado de valor en la cadena de producción, entregando al consumidor final, productos envasados (quesos, fiambres, postres, flanes), acondicionados por cortes (carne vacuna en bandejas), listos para un último toque de cocina (carne cortada y rebozada, pizza elaborada), listos para el consumo (sándwiches, ensaladas), etc., lo que implica que estas industrias y empresas de servicios, demanden productos intermedios con características especiales, a las cuales debió adaptarse el sector agropecuario.

El nuevo abanico de productos finales que las empresas ofrecen a los consumidores, ya sea simplemente para satisfacer gustos, como también debido a la necesidad de contar con bienes y servicios acordes al estilo de vida moderno, rápido y exigente, se renueva constantemente, originando ciclos de vida cada vez más cortos, a lo cual, las empresas del sector primario deben estar atentas para producir lo que requiera el mercado.

Debido a la gran variedad de productos, como de empresas competidoras, el marketing se ha convertido en la estrella de los procesos, sobre todo de los industriales y terciarios. En el sector primario no tiene tanta relevancia, y puntualmente, en la empresa ganadera sólo se observa en algunos casos de cabañas que necesitan publicitar sus reproductores, o en casos de criadores que realizan remates exclusivos y deben anunciarlos.

Sin embargo, el peso de las actividades comerciales sobre los costos se nota en la cadena de valor, aunque no representan mayores importes en la empresa productora primaria, sí lo son en las empresas transformadoras siguientes, con lo cual se encarece el monto final que paga el consumidor. Un claro ejemplo se relaciona con el alud de publicidad que se recibe a diario en forma televisiva, de productos derivados de la industria láctea, donde el surgimiento de nuevos productos y derivados parece no tener fin (el último desarrollo al momento de este escrito, es un bocadito que aprovecha el suero lácteo que no utiliza la quesería). La agroindustria láctea se destaca por la gran incorporación de tecnología y de recursos de marketing. Paradójicamente, es la cadena que se encuentra más comprometida, y en este momento, los productores se quejan de los precios que reciben, los consumidores alegan que los precios son imposibles de alcanzar por la clase trabajadora, pudiendo comprar sólo leche y manteca con eliminación de quesos, dulces y otros de su lista básica, y la industria está sofocada por los elevados costos, generando consecuencias indeseadas como el cierre de plantas de marcas líderes.

Los avances en maquinaria e implementos de los últimos 50 años han sido sorprendentes y revolucionarios de la forma de trabajo en el campo, y si bien esto ha impactado más al rubro agrícola que al ganadero, en este último también se han detectado nuevas incorporaciones de tecnología, que facilitan la aplicación de nuevas técnicas de manejo de la hacienda, que permiten aprovechar el recurso suelo de una manera más intensiva, y logran mayor eficiencia del proceso productivo final. Los productores ganaderos han realizado inversiones en tractores, arados y rastras, acoplados, moladoras de granos, descargadores de granos, mixers y balanzas electrónicas, entre otros bienes que mejoran la productividad global.

Acompañando y guiando a la tecnología, la ciencia continúa aportando inventos y descubrimientos que apoyan al productor ganadero. Cuando los primeros criadores de búfalos en el país intentaban sin éxito cruzar esta especie con el vacuno, se descubrió que el número de cromosomas de uno y otro son distintos, lo que imposibilita el intento. Y así como este ejemplo aislado, existen innumerables, sobre todo en el área genética, que sirven a la actividad de las cabañas. La industria relacionada con los productos de la ganadería también es apuntalada con constantes investigaciones, por ejemplo en el sector lácteo, lo que repercute como nuevas exigencias o cambios para los primeros. Pero no sólo en el propio ámbito de la agroindustria corresponde marcar adelantos científicos, sino que existen otros, que corresponden a otros aspectos de la vida del hombre, que con el paso del tiempo, repercutan indirectamente en el sector ganadero. Piénsese en los avances relacionados con el incremento de la natalidad (fertilización asistida) o con la disminución de la mortalidad infantil (vacunas), que traen como resultado una mayor población, lo que significa mayor consumo de alimentos. Entonces, la ciencia incide con sus aportes, en el sector ganadero, de forma directa o indirecta.

Y esta forma directa e indirecta de influencia, también se presenta en el caso de la legislación orientada a las actividades económicas agropecuarias, o a las actividades de los individuos en general. Un claro ejemplo de la primera es la nueva ley para los trabajadores rurales, pasando del Estatuto del peón rural, creado por decreto en 1944 y ratificado más tarde por ley, al decreto ley 22.248 de 1980, y recientemente a la ley 26.727 de 2011. El espíritu de esta ley, al menos en apariencia, apunta a la mejora de las condiciones de trabajo de los peones rurales, y es sabido que los avances en este sentido, implican desarrollo del sector al que se refieren (legislación orientada a la actividad agropecuaria). Pero, la legislación como marco regulatorio de otros ámbitos puede ocasionar impactos en el ganadero también, como normas relacionadas con las sociedades comerciales o el cuidado ambiental (legislación orientada a actividades económicas en general), o como normas relacionadas a la seguridad social (legislación orientada a aspectos sociales y no económicos).

La globalización como fenómeno económico de la última década ha sido, quizá lo que más ha impactado en las empresas de todos los sectores, obligando a replantearse no sólo su tipo y forma de producción, sino también los procesos comerciales y administrativos, llegando al extremo de cuestionar el aporte de la ciencia contable y las herramientas brindadas por ésta para la gestión.

Todo está íntimamente ligado, ya que la tecnología aplicada a las comunicaciones ha colaborado para que este fenómeno pudiera desarrollarse, al igual que la informática, que ha eficientizado los procesos empresariales, al punto de utilizarse también las redes sociales, por ejemplo con fines publicitarios, o las formas de comunicación a través de teléfonos móviles, por ejemplo con fines comerciales. Lo que parecía tan moderno en los '90, como un teléfono con fax, hoy ha sido totalmente desplazado por lo virtual y la comunicación satelital.

Lo enumerado y luego descripto hasta aquí, son cambios acaecidos en el ámbito de actuación del empresario ganadero, que a su vez, impactan dentro de la empresa, ocasionando modificaciones en sus diversas áreas, originando un proceso continuo de retroalimentación, donde factores extrínsecos influyen en el comportamiento de los intrínsecos, y éstos motivan nuevos cambios en el contexto.

En este punto, y antes de continuar con el tema, se ve necesario el aporte de información acerca de los conceptos de ciencia y tecnología, ya que se han mencionado en los párrafos anteriores, y en oportunidades suelen estar sujetos a confusión con respecto a lo que significa uno y otro.

3.6. Ciencia y tecnología

La ciencia es el conjunto de conocimientos del ser humano ordenados sistemáticamente, separados por rama del saber.

Etimológicamente, el término ciencia deriva del latín “scientia”, que significa conocimiento. Es por eso que esta palabra, en nuestros días, abarca el cúmulo de

logros obtenidos como resultado del desarrollo del método científico, que se presentan como leyes y teorías.

A partir del párrafo anterior nos percatamos de la existencia de la ciencia y del método científico. La primera es el conjunto de conocimientos elaborados, y el segundo es la forma en la que se llega a ellos.

La ciencia tiene como base la suma de los hechos que se presentan en la realidad, los cuales son observados para poder estudiarlos y sacar conclusiones.

Estos hechos que se presentan con cierta regularidad, y que causan la curiosidad del ser humano, son sometidos a procesos de razonamiento, que originan las hipótesis, a través de métodos de inducción, y posteriormente dan paso a las leyes y teorías, a través de métodos de deducción. Precisamente, este proceso de elaboración es el método científico, que construye el saber, que es la ciencia.

Se podría decir que la curiosidad del hombre es la que da origen a la ciencia.

Los hechos que son la base de ésta, existen en la realidad, algunos desde siempre y otros de aparición más reciente. Eso no es discutible, entonces, ¿qué hace que de repente esos hechos sean tomados por el método científico y queden plasmados en un modelo, sujetos a supuestos y conclusiones? La necesidad de respuestas ante preguntas que los individuos se hacen.

Las respuestas obtenidas conforman el conocimiento científico. Por eso aquello que no tiene base científica, o sea posibilidades de ser explicado y comprobado por el método, no constituye ciencia, sino creencia, como las religiones que profesan las personas.

La tecnología es la aplicación de los conocimientos científicos que poseen las personas, para crear cosas, o para lograr diferentes formas de utilización y rendimiento de esas cosas, o para conseguir el manejo adecuado de recursos y estructura.

Etimológicamente, el término tecnología, deriva del griego “techne”, que significa arte, técnica, y “logia”, que significa estudio. Por lo tanto estamos en presencia de un estudio, un armado de las técnicas necesarias para desarrollar ciertas actividades.

Veamos cómo se analiza el concepto entregado. Las cosas físicas se utilizan con un objetivo, y existen diferentes formas de hacerlo. Esa metodología de manejo y el estudio del mejor aprovechamiento de la cosa, entendiéndose por esto, su óptimo rendimiento para lograr el objetivo no sólo como tal, sino eficientemente, forma un conjunto de herramientas, que se utilizan en la práctica. Por ejemplo, no es suficiente comprar una máquina, sino también conocer su utilización, y hacerlo de la manera más eficiente, para obtener un producto de calidad y en los mejores tiempos. Entonces, ante la persona que es capaz de lograrlo, se dice que tiene conocimientos tecnológicos acerca de *la utilización y rendimiento* de dicha máquina. Igualmente para aquel que logró *el diseño y la fabricación* de la máquina, aunque éste sea un proceso productivo anterior. Y ambos ejemplos coinciden con la primera parte del concepto.

Lo mismo ocurre con los conocimientos que tienen las personas acerca del manejo de los recursos y de la estructura de la empresa, por ejemplo, el manejo de las pasturas en una empresa agropecuaria, que requiere el asesoramiento de un técnico, o la gestión empresarial, donde un profesional idóneo aconsejará acerca de *la utilización de los recursos y de la capacidad de planta* si se tratara de aspectos productivos, y otro aconsejará acerca de *aspectos administrativos, económicos y financieros*. Siendo estos ejemplos coincidentes con la segunda parte del concepto.

Es así como se habla de una división de la tecnología, en tecnología dura y blanda, pero siempre considerando a ésta, como un conjunto de soluciones para su aplicación en los procesos de producción, o en otro tipo de actividades, que a su vez, se basan en los conocimientos científicos.

La tecnología dura se *relaciona con cosas físicas, creación de bienes innovadores y su funcionamiento, como máquinas, computadoras, dispositivos telefónicos, satélites, etc.*

La tecnología blanda se *relaciona con el manejo de recursos y estructura, como la programación de las computadoras, la administración de la empresa, el manejo de los costos empresariales, la planificación de las inversiones, la presupuestación, etc.*

Como se puede ver, la tecnología es un concepto muy amplio. Y ello ha llevado a algunas opiniones de que no existe un cuarto factor de la producción sino un cuarto y un quinto, siendo la tecnología uno de ellos, y la capacidad empresarial, el otro.

En realidad esta opinión se basa en la división de la tecnología en dura y blanda, pues si se tienen en cuenta los conceptos previos, se verá que justamente el cuarto factor se asimila a la tecnología dura y el quinto factor se asimila a la tecnología blanda.

Recordemos que los factores de la producción clásicos son tres, los recursos naturales, el trabajo y el capital.

Y si consideramos que la tecnología en términos amplios abarca a ambas partes, la dura y la blanda, entonces estamos en presencia de un único y cuarto factor, nombrado como capacidad empresarial.

Por lo tanto y a modo de cierre, se puede decir que la ciencia es un conjunto de conocimientos, y la tecnología consigue soluciones a problemas que se generan en las actividades de las personas. La tecnología realiza su labor basándose en los dictámenes de la ciencia.

A su vez, la ciencia toma el desarrollo tecnológico y lo incorpora a los modelos para mejorar sus resultados, y es una continua retroalimentación entre ambas.

Nos enfrentamos ahora a la próxima pregunta, que surge de esta última apreciación.

3.7. ¿Existe la tecnología sin el conocimiento científico?

Ya se comentó la relación entre ambas, y surgió la certeza de su dependencia mutua. Sin embargo, en algunos casos se puede presentar la una sin la otra.

La ciencia se basa en los hechos que se presentan en la realidad, los toma y analiza. Y la tecnología puede actuar con seguridad si toma los conocimientos científicos. Pero podría no hacerlo, aunque quizá no sería lo recomendable.

Pensemos en los comienzos de la vida de las personas sobre la tierra. Allí ya existían hechos naturales y actos realizados por las personas. Ambos eran dignos de ser tomados por la ciencia para su estudio, sin embargo, ésta no existía aún. Pero la tecnología estaba presente, simple, rudimentaria, e intentando solucionar los problemas que aparecían a diario. Por ejemplo, el problema de la satisfacción de la necesidad de alimento del hombre, que un día se introdujo en un río y descubrió que allí nadaban unos pequeños seres, y que por casualidad pudo atrapar uno de ellos, y al probarlo, probablemente sin someterlo a un proceso de cocción aún, se percató que servía para saciar el hambre. Así sobrevino el problema de conseguir peces de una manera rápida y segura, que pudo haber tenido como solución la idea de utilizar una rama, a la cual después se le agregó un elemento filoso en el extremo, hecho en piedra, atado con fibras vegetales, y que se perfeccionó día tras día. Pues bien, esa idea que se transformó en la creación de una herramienta, se considera parte de una tecnología incipiente. Sin embargo la ciencia, como investigación y organización del saber, no existió hasta varios miles de años después.

Por supuesto que este ejemplo es muy extremo, referido a una época primitiva, pero sirve para presentar la posibilidad de la existencia de la tecnología sin la ciencia.

En nuestros días esto ya no es tan frecuente, salvo en algunas regiones o en pueblos aislados carentes de la posibilidad de contar con los aportes científicos. Tampoco sería conveniente para la tecnología desperdiciar el caudal de conocimientos previos, que facilitan su tarea, y la hacen más eficiente.

3.8. El costo de la tecnología

A pesar de los beneficios que acarrea el contar con tecnología en las empresas, lo cual se puede considerar como un aspecto positivo con respecto a los resultados a obtener en los procesos, no sólo productivos sino también comerciales y administrativos, se debe indicar un aspecto, que sin llegar a decir que es negativo, se podría marcar con una luz amarilla de precaución. Este aspecto es el costo de la tecnología.

Siempre se habla, en contabilidad y economía, de la relación costo-beneficio. Y aquí cobra vital importancia. Se supone que la tecnología incorporada, mejora los procesos, obteniéndose mayor eficiencia, aumentando la producción en cantidad y calidad, haciéndose un mejor uso de los recursos, con lo cual nos acercamos al concepto de productividad.

Pero la productividad no significa rentabilidad, ya que entonces entran a jugar los resultados operativos. Aunque la productividad sea excelente, si los costos son muy elevados, y dentro de los cuales estamos considerando el costo de la tecnología, totalizando un nivel superior al de las ventas, el resultado no será positivo.

Se supone que la mayor productividad impacta en las ventas, superando ampliamente el sacrificio económico de su logro, pero no siempre puede ser así. Y esa es la luz amarilla a tener en cuenta.

Además el análisis debe considerar el largo plazo, o sea los resultados totales después de un período de por ejemplo 5 años, ya que en el corto plazo, puede mostrar una pérdida que lleve a desaprovechar oportunidades, sobre todo en

ganadería de cría, donde los ciclos naturales son lentos, o en cabaña, donde la incorporación de genética muestra resultados con cierta lentitud.

3.9. Cambios en el ámbito interno

Los avances que se fueron dando en el contexto general, en forma lenta y gradual, como todo proceso de cambio, motivaron adaptaciones de los empresarios ganaderos en diferentes áreas de sus empresas, pudiendo sintetizarse de la siguiente manera:

a) Cambios en el área producción

- Mejora de la genética, selección de razas, cruzamiento y búsqueda de variedades con fines bien definidos.
- Aplicación de técnicas tendientes a un uso más responsable del suelo y del agua.
- Utilización de herramientas de manejo de la hacienda y de los pastos para lograr mayor productividad.
- Orientación hacia la especialización.
- Mejora en la sanidad animal, controlando plagas como la garrapata, o enfermedades como el carbunclo, ya que se cuenta con productos veterinarios y vacunas de alto poder curativo o preventivo.
- Mirada direccionada hacia la mejora continua, con la ayuda de nuevas herramientas de gestión como indicadores que diagnostican la situación de la empresa con respecto a su aspecto productivo.
- Apertura de la mentalidad del productor ganadero hacia la consulta frecuente a profesionales capacitados en lo agronómico y veterinario.
- Uso de maquinarias y de implementos de mejor desarrollo y eficiencia.
- Integración vertical, sumando procesos en la cadena de valor, acercándose al consumidor.

b) Cambios en el área comercial

- Aprovechamiento de la mejora en las técnicas de conservación de la producción.
- Facilidad para la salida de la producción a través de nuevas formas de carguío y venta, con el apoyo de la infraestructura estatal, caminos, puentes, canalización, etc. o el apoyo de las sociedades rurales zonales.
- Integración horizontal, cooperativismo con el fin de lograr ventajas en el aspecto de ventas de los productos y compras de insumos.

c) Cambios en el área personal

- Adaptación de los productores a la nueva legislación para trabajadores rurales, que prevé entre otras, mejoras en traslado, condiciones de las viviendas, higiene, alimentación, descansos, límites de la jornada, licencias especiales.
- Inclusión de los trabajadores en el listado del personal, para que conformen el grupo de trabajo formal, ante las presiones políticas y gremiales y controles de organismos de la seguridad social e impositivos. Se ha avanzado en este sentido aunque se debe reconocer que aún persiste una proporción de trabajo informal.
- Utilización de conocimientos relacionados con la estructura organizacional y el correcto manejo del personal.
- Contratación de personal más capacitado para los puestos de capataces y mayordomos, egresados de escuelas secundarias agronómicas o técnicos universitarios en producción agropecuaria.

d) Cambios en el área de gestión

- Consultas a profesionales sobre temas relacionados con costos y toma de decisiones, lamentablemente no son contadores de costos, sino agrónomos y veterinarios.

- Contratación de personal más capacitado para puestos relacionados con la gestión, egresados de escuelas secundarias agronómicas o técnicos universitarios en administración de empresas agropecuarias.
- Se comienzan a utilizar herramientas para la gestión, como indicadores.
- Primeros intentos de cambios en la gestión, análisis de alternativas, evaluación de proyectos, consideración de posibilidades de toma de créditos.

Los cambios indicados se van incorporando con lentitud pero de una manera constante en las empresas ganaderas, y ello provoca el paso de una actividad subdesarrollada a una actividad desarrollada. Por supuesto, esta realidad no se ve en el total de este tipo de empresas, ya que a algunas pequeñas se les hace difícil el acceso a la nueva tecnología, bien sea por su costo o por la ausencia de conocimiento de su existencia.

3.10. Idiosincrasia del productor ganadero

El sector primario de la economía reúne muy diversas actividades relacionadas con el campo, entre las cuales se pueden mencionar la agricultura, apicultura, minería, piscicultura, cunicultura, forestación y por supuesto, la ganadería.

En nuestro país la ganadería es una de las actividades económicas básicas. Esto es así por una cuestión de disponibilidad de recursos naturales, que históricamente abrió las puertas a un tipo de producción que no es posible en países que no cuentan con las extensiones de campo que posee el nuestro. No en vano se ha dicho en épocas pasadas que la Argentina era el granero del mundo, y como se sabe, la agricultura va de la mano de la ganadería, amén que esta expresión hacía referencia a la posibilidad de alimentar al mundo con nuestras carnes.

Hace dos siglos atrás comenzó una tarea que los hombres de campo han ido perfeccionando, con una constancia digna de admirar, a pesar de los avatares de la vida económica, persistiendo en su sano capricho de trabajar la tierra porque era eso

lo que les gustaba, y además porque era la forma de honrar a sus predecesores. Así, una actividad que fue en un principio desarrollada de una manera tradicional, rudimentaria y extensiva, se fue transformando en otra, de tipo especializada y con los condimentos que la nueva tecnología puede aportar.

Los productores ganaderos no quedaron estancados en el pasado, como erróneamente se piensa, y lejos están de la figura que los retrata como propietarios que esperan tranquilamente el momento de vender su producto para gozar de su renta. Quizá los sectores políticos hayan estado interesados en que esta sea la imagen que tenga de ellos la sociedad. Sin embargo, hoy en día, el productor ganadero, como cualquier empresario, trabaja denodadamente desde el alba al atardecer, con la única diferencia de que su tarea se desarrolla en un ambiente natural, lejos de la gran ciudad. Este aspecto no significa que no esté en conocimiento de lo que ocurre en ella. Por el contrario, el productor ganadero tradicional, transformado en empresario ganadero, conoce en profundidad temas relacionados con los mercados y las variables macroeconómicas que le interesan a su negocio. No sólo esta área, sino aquella que se relaciona con los conocimientos tecnológicos, sin los cuales no se concibe hoy la existencia de la ganadería.

La actividad ha ido incorporando nuevas técnicas de manejo de los rodeos, como el uso planificado de los pastos y los pastoreos rotativos, se ha incursionado en pasturas de alfalfa, cetárea, pangola, raigrás, etc., combinando así el pasto natural con el implantado. Apareció como parte de la cadena productiva, el sistema de feed lot, que incorpora una manera de engorde que utiliza granos y alimentos balanceados para la hacienda encerrada, con lo cual el ganadero ha incursionado también en actividades agrícolas, obteniendo su propio cultivo con fines de alimentación de animales, o en otros casos volcándose al mercado de granos en búsqueda del mismo.

En la cría extensiva se han incorporado nuevas formas de alimentación de los reproductores y de los terneros, y en la invernada, el engorde a campo natural se termina con alimentación complementaria. La reproducción agrega al sistema conservador, la inseminación artificial tanto en bovinos como en ovinos, lo que

mejora los rodeos en calidad y permite rendimientos futuros superiores. La globalización avanza sobre la actividad y ha permitido a través de las comunicaciones incorporar las técnicas más modernas de los países más avanzados y a través del comercio internacional, nueva genética con la compra de pastillas de semen de reproductores mundiales, de renombre, para el mejoramiento de las especies.

De la mano del avance operado en los procesos productivos en los últimos cincuenta años, viene el avance en los sistemas de comercialización de los productos y en los sistemas administrativos. Es necesario destacar los cambios radicales acaecidos en ambas áreas. Con respecto a sus ventas, el productor ya no espera a tener su producto listo para venderlo, sino que se ha convertido en un total estratega de la comercialización, empapándose de los datos relevantes de los mercados, como precios ofrecidos para aquello que desea vender, épocas de precios bajos y precios altos, pues se trata de mercados estacionales, posibilidades de espera de los tiempos de venta, costos de esta espera, seguridad de las firmas consignatarias, plazos de pago, volatilidad de los mercados, ventas televisadas vs. ventas personales, ventas directas vs. ventas con intermediación, costos de transporte, entre otros aspectos que hacen la diferencia al momento de comparar los valores obtenidos.

En cuanto a la administración de su empresa, vemos un empresario mucho más preocupado por los aspectos contables e impositivos, seguramente fruto de la presión de los gobiernos apuntando sobre todo a la recaudación fiscal, que lo llevan a hacer continuas consultas, cuando no, a tener dentro de su empresa a un contador estable. Pero su interés en el tema excede los límites de la contabilidad tradicional exigida para el cumplimiento de normas establecidas, y se acerca a la necesidad de contar con un manejo de los recursos y un logro de objetivos cercanos al óptimo, para lo cual debe contar con la información suficiente que lo ayude a tomar las mejores decisiones.

Allí cobra vital importancia la contabilidad de gestión, que está empezando a ser conocida en este ambiente. Aún no se ha tomado conciencia de todos los

beneficios que significa incorporar a la empresa la metodología de trabajo que ella aporta como el análisis de los costos y la herramienta presupuestaria. Es un campo de acción que todavía está virgen, desconocido por los propios profesionales de las ciencias económicas, y son muy pocas las empresas ganaderas que en la actualidad utilizan estos y otros métodos incorporados a la gestión. Probablemente la razón sea la falta de estudios de costos relacionados con la ganadería, y la mirada de los profesionales especializados en el tema dirigida hacia el sector industrial, dejando de lado el sector agropecuario. Tampoco existe bibliografía que abunde en el tema, y si la hay, no es proveniente de especialistas en contabilidad de gestión sino de ingenieros agrónomos o veterinarios, quienes están trabajando hace tiempo en el tema de la mejora de la productividad y la rentabilidad agrícola y ganadera.

Es por ello, que las pocas empresas ganaderas que se atreven a incursionar en el ámbito de los costos y la información obtenida para la gestión, lo hacen de la mano de este tipo de profesionales y no de los contadores de costos.

Es de destacar, con respecto a la forma de actuar del productor agropecuario, la relación que existe entre éste y los empleados de la empresa, que lo diferencia de las actividades industriales y terciarias. Su actitud es de tipo paternalista, transformándose en la persona que escucha, aconseja y ayuda a su personal cuando ellos lo necesitan. No hay que olvidar que los peones de campo viven en el establecimiento donde se realiza la actividad productiva, y eso desarrolla relaciones especiales entre ellos y con sus jefes, sean el capataz, mayordomo o el mismo dueño de la empresa. Conviven en un ambiente agradable, de trabajo duro y sacrificado bajo los rigores de la intemperie, pero con un trato informal, lleno de comentarios, confidencias e intimidad creándose un grupo de amigos, que cuando se forma, se transforma en incondicional, y favorece el desarrollo de las tareas diarias.

Se acentúa este trato diferencial cuando el peón vive en el establecimiento con su familia, ya sea como simple compañía en los llamados “puestos” o en la estancia, o porque su mujer también trabaja, en tareas de cocinera o empleada doméstica. Siempre está presente el apoyo del productor, que es quien trae de la

ciudad la mercadería, los medicamentos, lleva a su personal al médico, o hasta acerca los niños a la escuela zonal en un día de lluvia.

Por supuesto que esta relación puede resultar complicada en algunos casos, pues no se puede negar que algunos empleados con personalidades conflictivas pueden ocasionar el efecto contrario, y convertir la jornada laboral en algo difícil de sobrellevar cuando han originado problemas en el grupo.

3.11. Tipos de empresarios ganaderos

Lo comentado en el punto anterior se refiere en términos generales a un ganadero que si bien continúa siendo conservador comienza a tener una apertura hacia las nuevas formas de encarar el negocio.

Pero, no todos los productores ganaderos pueden considerarse de igual manera ni se puede pensar que su forma de actuar es la misma, por eso, en el presente trabajo, se ha decidido distinguir los siguientes grupos:

- Pequeños productores propietarios de pequeñas extensiones de campo, y que cuentan con una cantidad de hacienda reducida, que no arroja una rentabilidad importante, y por lo tanto no les permite mantener un buen nivel de vida. En general se trata de campos heredados de sus predecesores, por lo que sus dueños son personas del lugar, que aman la tierra recibida y se niegan a dejarla a pesar de su situación económica. Permanecen en el campo para no afrontar los gastos de una residencia citadina y no todos sus hijos pueden quedar a trabajar con ellos por los bajos ingresos, abandonando su terruño, primero para estudiar, y más tarde para trabajar. Generalmente no tienen empleados, y las tareas las desarrolla la familia, o a lo sumo, cuentan con un colaborador, sobre todo cuando los dueños entran en una edad avanzada. El uso de la tierra no es adecuado, pues como minifundio, la carga

productiva es mayor que la deseada para un manejo sustentable, y la inversión e incorporación de tecnología es nula.

- Medianos productores propietarios de extensiones de campo mayores que en el caso anterior, en general recibidas por herencia. No siempre viven en el campo, suelen tener residencias en la ciudad próxima, para que la familia permanezca durante la semana, mientras el productor realiza las actividades en el campo. La cantidad de hacienda que permite tener una parcela de tierra de estas dimensiones es muy importante, arrojando una rentabilidad que normalmente permite distribuir ganancias y hacer inversiones, dependiendo obviamente del tamaño del plantel. Estas empresas tienen un grupo de empleados viviendo en el establecimiento, para lo cual deben disponer de viviendas e instalaciones adecuadas a los procesos productivos: alambrados, molinos, aguadas, mangas, corrales, galpones de esquila, galpones para reproductores, etc. También incorporan maquinarias como tractores, moladoras de granos, mezcladoras de alimento, y desmalezadoras, o rodados como camionetas, acoplados y camiones. El uso de la tierra se hace de una manera más adecuada, o por lo menos se supone que no se la sobrepastorea como en el caso de los minifundios, aunque no existen demasiados estudios que comprueben esta realidad. Utilizan medios modernos de producción, pero no dejan de lado las tradiciones del hombre de campo, intentado seguir con estas costumbres que lo han caracterizado, como el compartir el mate al atardecer, la doma, las recorridas del campo a caballo, las competencias ecuestres de paleteada, etc. Se comienza a combinar la ganadería con la plantación de cultivos que sirvan como alimentación animal o de pasturas con el mismo fin.

- Grandes productores con propiedades de una extensión aún mayor en hectáreas (no se puede dar precisión con números ya que eso depende de la región y la capacidad productiva de la tierra, lo que en la pampa húmeda sería una estancia grande, en la provincia de Corrientes sería una estancia mediana), que arrojan una mayor renta. En este grupo están aquellos productores que heredaron campos de grandes terratenientes en el pasado y empresarios que en los últimos años han comprado extensiones

importantes. La posibilidad de hacerlo se dio por dos factores convergentes: por un lado la oferta de campos por parte de pequeños productores que debieron desprenderse de ellos por las malas políticas económicas, o por una mala administración, y por el otro aquellos cuyas ventas se debieron a la necesidad de repartir las propiedades pertenecientes a varios herederos. A ello se enfrenta la demanda de campos por parte de empresarios de otros rubros, como el industrial o el de servicios (medios de comunicación, casinos, transporte, financieros, entre otros) o por parte de políticos, que deseaban invertir en este sector. Otro grupo de compradores son los inversores extranjeros, aunque en los últimos años se vieron obstaculizados por las leyes que afortunadamente evitan el traspaso de las tierras nacionales a manos no nacionales. Este tipo de productores actúan de una manera totalmente distinta a los anteriores, a tal punto que se podría poner en duda la denominación de productor. Sólo son empresarios que han tomado la decisión de invertir dinero en la actividad, aprovechando una oportunidad, como lo podría haber hecho en cualquier otro sector que le brindara una rentabilidad similar. Ponen al frente de la empresa a administradores y encargados de producción provenientes de otras ciudades, a menudo gente de su confianza. Viven en las grandes ciudades capitales y visitan el campo de su propiedad apenas una vez al año o menos. Desconocen la nómina del personal y no tienen ningún tipo de relación con el nivel operativo. Las compras de bienes de uso y de insumos se realizan en las ciudades capitales, y no en los pueblos cercanos, quitándole a éstos la posibilidad de reactivar su economía. A menudo traen personal de otras ciudades, restándole fuentes de trabajo a la zona en donde se encuentra el establecimiento.

- Productores arrendatarios de campo, ya sea en extensiones pequeñas o grandes. Se trata, en este caso, de personas que han ido comprando hacienda, formando un rodeo, al principio con excedentes provenientes de otras actividades, sin poseer la tierra para su crianza, debiendo recurrir al arrendamiento a propietarios con tierra sin producción. También se incluyen en este grupo, aquellos productores propietarios de

establecimientos, que en determinado momento llegan al máximo de su capacidad productiva, y deciden aumentar su estructura, recurriendo al arrendamiento. Estos productores tienen mentalidad empresarial, pues si han elegido esta alternativa, que les demanda un costo importante de atracción del factor de la producción tierra, es porque han realizado un estudio previo, para determinar los potenciales resultados. Son individuos o empresas relacionados con el ámbito ganadero con anterioridad, conocen el negocio desde hace tiempo.

- Como corolario de esta clasificación se puede agregar un grupo actuante en el sector ganadero en los últimos tiempos, que también desarrolla sus actividades bajo un sistema de arrendamiento, pero diferente al anterior. Se trata de los grupos de inversores, que buscan colocar sus ahorros en algún tipo de proyecto, y que en determinado momento de la vida económica del país, se les presentó la alternativa de invertir en proyectos ganaderos, básicamente engorde de novillitos y vaquillitas, en sistemas de feed lot, que permiten una devolución rápida de los fondos colocados. No se consideran productores genuinos, pues cuando la rentabilidad ya no sea la esperada, aplicarán sus capitales a otros proyectos de inversión, alejándose del ámbito ganadero. Normalmente se instrumentan como fideicomisos de inversión ganadera.

La ganadería subdesarrollada descrita en un punto anterior es típica del primer grupo, o sea el de productores pequeños, mientras que los otros grupos se relacionan con una ganadería en vías de desarrollo o desarrollada. La idea de productor pequeño o grande tiene que ver con un estilo de vida y de trabajo, así como de resultados productivos y rentabilidad, y no con una cierta cantidad de hectáreas, aunque obviamente esto incide. Pero, con las técnicas modernas de producción, que utilizan en forma más intensiva el recurso suelo, en una extensión de pocas hectáreas se pueden realizar procesos productivos dinámicos y eficientes con una excelente rentabilidad.

3.12. Organizaciones de productores agropecuarios

Los productores agropecuarios en general, y los ganaderos en particular, están agrupados en diferentes organizaciones gremiales, según quien los represente de la mejor manera y de acuerdo al tipo de productor de que se trate. Existen cuatro agrupaciones importantes de distintos grados nucleando, algunas de ellas, a organizaciones menores. La Sociedad Rural Argentina (SRA), Confederaciones Rurales Argentinas (CRA), Federación Agraria Argentina (FAA) y la Confederación Intercooperativa Agropecuaria Limitada (CONINAGRO) son independientes entre sí, aunque suelen reunirse para realizar algún tipo de reclamo gremial, en la denominada Mesa de enlace.

La ley 23.551, que trata sobre asociaciones sindicales, en su artículo 11 dice que éstas pueden asumir las siguientes formas: a) Sindicatos o uniones; b) Federaciones, cuando agrupen asociaciones de primer grado; c) Confederaciones, cuando agrupen a las asociaciones contempladas en los incisos que preceden a éste.

La Sociedad Rural Argentina fue fundada en 1866 y es una asociación civil de 1° grado que nuclea productores.

La Federación Agraria Argentina es una entidad privada de carácter gremial y de servicios que nuclea pequeños y medianos productores siendo una entidad de 2° grado que nuclea agricultores familiares organizados en Filiales, Centros Juveniles, Entidades Afiliadas, Asociaciones de Mujeres Federadas y Entidades adheridas de todo el país.

La Confederación Intercooperativa Agropecuaria Limitada es una entidad de 3° grado. Existen alrededor de 1000 cooperativas agropecuarias de 1° grado adheridas a una docena de federaciones de 2° grado. La representación gremial está a cargo de CONINAGRO.

Confederaciones Rurales Argentinas es una asociación civil gremial de 3° grado, siendo alrededor de 300 las rurales del país que están agrupadas en 14 confederaciones y federaciones rurales, que son la base de ella.

3.13. La unidad económica familiar

Si bien la actividad económica de ganadería se encara como un negocio y desde el punto de vista amplio de la economía como una forma de obtención de aquellos productos, bienes y servicios, que satisfarán algunas de las necesidades de los individuos, no puede dejarse de lado el punto de vista social.

Y desde allí, la ganadería desarrollada en un ámbito familiar debería permitir un decoroso nivel de vida, con resultados que hagan que se puedan realizar las inversiones necesarias y el mantenimiento de las ya existentes, para seguir con el nivel de capital fijo intacto, de manera tal de no comprometer la producción en períodos futuros.

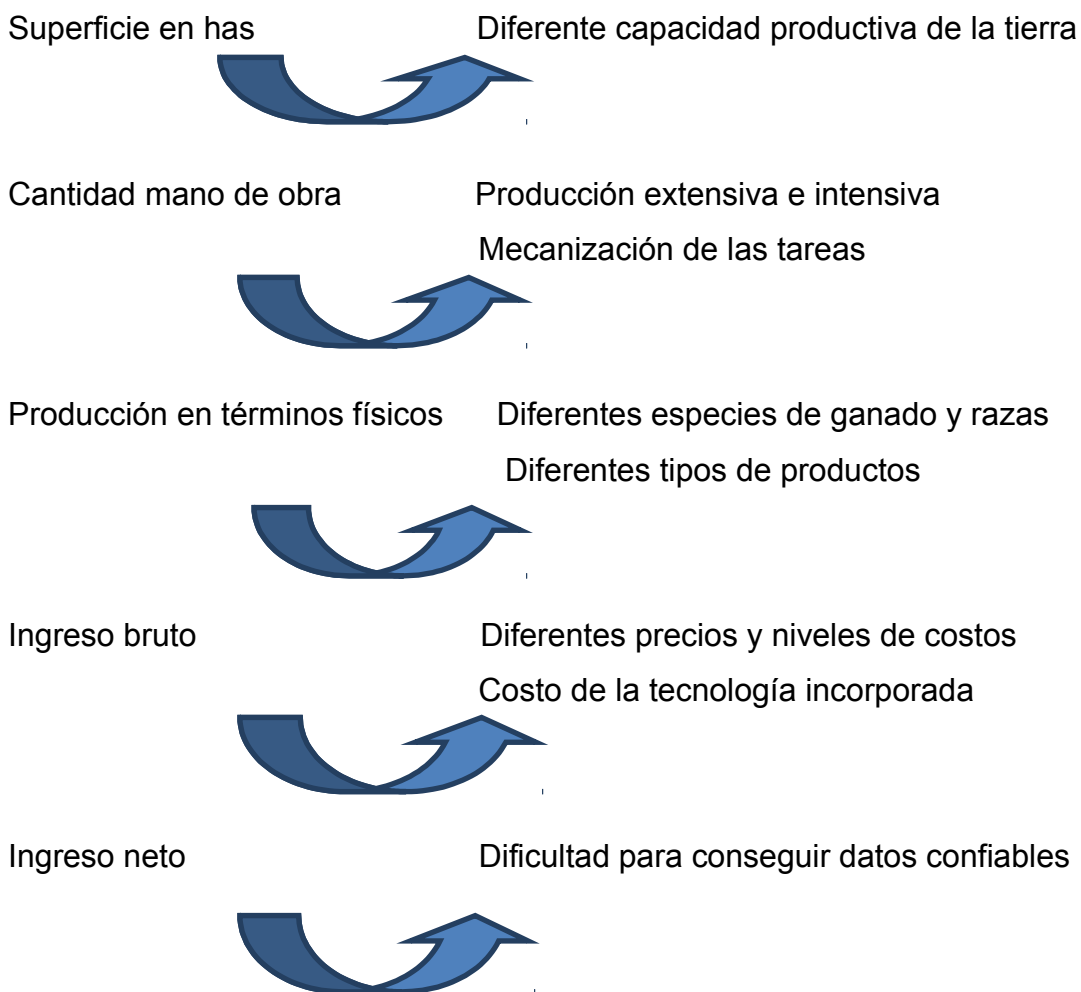
Lo indicado no significa que no existan o no deban existir producciones más pequeñas o grandes empresas, sino que lo ideal sería que la actividad pueda desarrollarse como proyecto familiar, pues eso acarrea una serie de ventajas para la sociedad y en el largo plazo también en lo económico, que de otra manera se van perdiendo.

Además, las medidas económicas de los organismos del gobierno, sobre otorgamiento de créditos, impuestos, almacenamiento de la producción, infraestructura, legislación acerca de la posesión de la tierra, deberían apuntar a este tipo de productor y a la protección de los más pequeños, para asegurar su permanencia.

El interrogante que surge entonces, y sobre todo cuando se deben tomar decisiones desde la política económica, es acerca del tamaño de esa unidad familiar, y como se dijo anteriormente, la superficie en hectáreas no es una medida adecuada pues la capacidad productiva de la tierra varía según la región.

Esto se torna en un verdadero problema, y aparecen así, otros criterios posibles, como la cantidad de mano de obra ocupada, la cantidad de producción obtenida en términos físicos, el ingreso bruto y el ingreso neto. Todos ellos tienen sus limitaciones, aunque parecería que este último es el más adecuado para comparar establecimientos de distintas superficies, distintos tipos de ganado obtenido como producción, distintas cantidades de empleados, y distintos precios de mercado. Se estarían comparando resultados finales, en términos monetarios, que es una medida homogénea, dentro de las fronteras de un país, con características geográficas y productivas tan diferentes de una zona a otra.

LIMITACIONES DE LOS CRITERIOS DE COMPARACIÓN DE LAS UNIDADES ECONÓMICAS GANADERAS



Cuadro 19. Limitaciones de los criterios de comparación de las unidades económicas ganaderas

Las ventajas de la existencia de la unidad familiar y la justificación de la tendencia hacia la protección para su permanencia en el circuito económico, viene de la mano de razones sociales, políticas y económicas, como:

- Cuidado de la célula básica de la sociedad, la familia.
- Protección del trabajo familiar.
- Evitar el desarraigo de los jóvenes que emigran a las grandes ciudades.
- Impedir que en estas urbes se instalen villas con un nivel de carencias elevado, desocupación, delincuencia.
- Permitir que la gente que tiene una relación más allá de la económica con el campo pueda permanecer en él.
- Evitar el resentimiento surgido por diferencias sociales y económicas amplias y posibles estallidos por este motivo.
- Facilitar una estructura agropecuaria de tipo familiar, con territorios divididos, evitando la instalación de grandes empresas, latifundios.
- Promover el comercio y los servicios en las pequeñas ciudades del interior, a través de su relación económica con los productores agropecuarios.
- Defensa de las fuentes de trabajo originadas en negocios propios o emprendimientos familiares, evitando la dependencia de los individuos de las grandes empresas.

Según Coscia⁴⁵, cualquiera sea la forma en que se determine la unidad familiar, siempre prevalecen dos criterios que engloban un conjunto de ideas: el criterio económico y el socio-económico.

Considerando el primero, la unidad familiar es: “aquella explotación cuyo tamaño, expresado preferentemente en términos de superficie, permite a una familia media aprovechar racionalmente, de acuerdo al tipo de agricultura que prevalece en

45 Coscia, Adolfo, op.cit., pág.79.

la zona y el grado de tecnificación y mecanización alcanzado, su capacidad de trabajo y la de los implementos de uso más común. Podríamos agregar que se trata de un criterio eficientista, por cuanto se basa en el mejor aprovechamiento de los recursos económicos, aunque la explotación se dimensiona en función de la capacidad de trabajo que puede aportar una familia tipo.”

Considerando el segundo criterio, agrega acerca de la unidad familiar: “aquella explotación cuyo tamaño, expresado preferentemente en términos de superficie, proporciona un nivel de capitalización acorde a los requerimientos de la actividad agrícola de la zona y permite mantener al productor y su familia un nivel de vida acorde al grado de desarrollo y bienestar alcanzado por el país. En este sentido se puede tomar como término de comparación el de un productor independiente de otros sectores de la economía o el de un obrero especializado de la industria.”

Se observa que, a pesar de que el autor habla de superficie, no entrega medidas, sino que éstas serán las que permitan alcanzar lo que cada criterio acentúa, y que serán distintas según la zona, la actividad, el grado de tecnología, los precios de los productos, etc.

CAPÍTULO 4

ACTIVIDAD GANADERA

4.1. Actividades desarrolladas en la ganadería

Una empresa ganadera lleva a cabo actividades correspondientes al sector primario de la estructura de la economía, donde éstas se dedican a la extracción de las materias primas de la naturaleza, ya sea de manera directa o con producción provocada, para continuar con los procesos correspondientes en los sectores siguientes. En este caso, las materias primas son las que pueden obtenerse de animales que se crían, en cualquiera de sus especies. La amplitud de nuestro país, su riqueza y variedad en suelos permite que puedan desarrollarse muchas de ellas, de acuerdo a las distintas zonas geográficas, formando parte de las economías regionales. Entonces, *una empresa ganadera desarrolla actividades relacionadas con la crianza de animales considerados ganado.*

4.2. Tipos de ganado

4.2.1. Especies

Los diferentes tipos de ganado o especies con los que trabajan las empresas ganaderas son (Senderovich y Berenstein⁴⁶ y ampliado):

- bovino o vacuno (vacas)
- ovino o lanar (ovejas)
- equino (yeguarizos)
- porcino (cerdos)
- caprino (cabras)
- camélido (llamas y vicuñas)
- bubalino (búfalos)
- mular y asnal (mulas y asnos)

4.2.2. Categorías

46 Senderovich, Isaac y Berenstein, Regina, "Manual de Empresas Agropecuarias", Editorial REI, Tomo I, 1988, pág.24 a 27.

Cada una de estas especies, tiene a su vez, una clasificación para los animales que la conforman, en distintas categorías, según las edades y características. A continuación se enumeraran las categorías de hacienda correspondiente a los distintos tipos.

Categorías vacunas

- ✓ Vacas: reproductores hembras afectados al servicio.
- ✓ Toros: reproductores machos afectados al servicio.
- ✓ Terneros, terneras: crías machos y hembras.
- ✓ Novillitos: machos castrados de 1 a 2 años.
- ✓ Novillos: machos castrados de más de 2 años.
- ✓ Vaquillas: hembras reservadas para madres hasta los 2 años de edad.
- ✓ Vaquillonas: hembras de 2 a 3 años.
- ✓ Toritos: machos no castrados reservados para padres de 1 a 2 años.

Categorías ovinas

- ✓ Ovejas: reproductores hembras afectados al servicio.
- ✓ Carneros: reproductores machos afectados al servicio.
- ✓ Corderos, corderas: crías machos y hembras.
- ✓ Borregos: machos entre 1 y 2 años.
- ✓ Borregas: hembras entre 1 y 2 años.
- ✓ Capones: machos castrados de más de 2 años.
- ✓ Carneritos: machos reservados para padres.

Categorías equinas

- ✓ Yeguas: reproductores hembras afectadas al servicio.
- ✓ Padrillos: reproductores machos afectados al servicio.
- ✓ Potros: crías machos, sin amansar.
- ✓ Potrancas: crías hembras, sin amansar.
- ✓ Montados: caballos usados como silla o de tiro.

Categorías porcinas

- ✓ Madres: reproductores hembras afectadas al servicio.
- ✓ Padrillos: reproductores machos afectados al servicio.
- ✓ Lechones: crías machos y hembras.
- ✓ Capones: animales machos castrados.
- ✓ Hembritas: crías hembras de mayor edad reservadas para

madres.

Categorías caprinas

- ✓ Cabra: reproductor hembra
- ✓ Cabrilla: hembras jóvenes destinadas a la reposición de stock
- ✓ Cabritos y cabritas: crías machos y hembras
- ✓ Chivo: reproductor macho
- ✓ Chivito: macho joven entero destinado a la reposición de stock
- ✓ Capón: macho castrado

Categorías camélidas (llamas)

- ✓ Hembra: reproductor hembra destinado al servicio
- ✓ Macho: reproductor macho destinado al servicio
- ✓ Tekes: crías machos y hembras hasta el destete
- ✓ Maltones y maltonas: machos y hembras entre 1 y 2 años

Categorías bubalinas

- ✓ Búfalas: reproductores hembras
- ✓ Bubillas: hembras de menor edad destinadas a reposición de

stock

- ✓ Bucerros y bucerras: crías machos y hembras
- ✓ Bubillitos: machos castrados entre 1 y 2 años
- ✓ Bubillos: machos castrados de más de 2 años
- ✓ Búfalos: reproductores machos
- ✓ Butoritos: machos jóvenes enteros destinados a la reposición de

stock

4.2.3. Tipos según la genealogía

También pueden diferenciarse en cada especie, distintos tipos de hacienda: pedigree, puro por cruce y general, según Senderovich y Berenstein⁴⁷.

47 Senderovich, Isaac y Berenstein, Regina, op.cit., pág.27 y 28.

Pedigree: son los animales de una pureza racial comprobada, cuyos padres, abuelos y otros ascendientes se conocen y se sabe acerca de su genética mejorada. El animal y sus antecedentes genealógicos se inscriben en registros especiales que se encuentran controlados por la Sociedad Rural Argentina.

Puro por cruza: son los animales hijos de hembras de plantel y de machos de pedigree de la misma raza. Los registros son llevados por la Asociación correspondiente a la raza en cuestión.

General: son los animales que no están incluidos en los grupos anteriores, que cumplen con el tipo morfológico de la raza, pero sin los antecedentes genealógicos indicados.

4.3. Zonas geográficas de producción ganadera

La actividad ganadera es una actividad económica básica dentro de la economía argentina, aunque su desarrollo no es uniforme en todo el ámbito geográfico del país, debido fundamentalmente a las distintas características del suelo y su capacidad productiva, así como del clima. Ello condiciona el tipo de ganado que puede criarse en cada zona, reservándose tierras de mejor calidad para especies y actividades que lo requieran, y destinándose las de menor calidad para quienes puedan adecuarse a ellas.

La zona ganadera más importante es la pampeana, seguida por el Noreste, Patagonia, Noroeste y Cuyo. (Información páginas web, ver bibliografía).

El tipo de ganado existente en mayor proporción es el vacuno, seguido por el ovino, porcino, equino y caprino. El ganado vacuno se distribuye según la actividad sea de cría o de invernada. Las principales regiones de cría están ubicadas en el oeste de la región pampeana, norte de Santa Fe, norte de Entre Ríos y Corrientes, En menor medida participan Santiago del Estero, Chaco, Formosa y el NOA. El norte de Buenos Aires, sur de Entre Ríos, sur de Santa Fe y Córdoba, son las zonas más relevantes de invernada o engorde. El ganado vacuno para leche, con sus principales tambos, se ubica sustancialmente en el centro y sur de Santa Fe, este y sur de Córdoba y centro y norte de Buenos Aires.

En las mejores tierras, el ganado vacuno para engorde compite con la producción agrícola, habiendo sido prácticamente desplazado por ésta, en la última década, donde pueden observarse las plantaciones de soja, maíz o trigo rodeando a un antiguo molino en desuso, los alambrados levantados y las instalaciones para el personal abandonadas, un paisaje muy común en el sur de Santa Fe y algunos lugares de Buenos Aires.

Así, el ganado vacuno en general, se fue desplazando hacia espacios donde nunca antes había estado, las zonas de cría se corrieron hacia tierras menos productivas, y algunas consideradas marginales comenzaron a recibir este tipo de hacienda, como ciertas regiones de Santiago del Estero. En realidad este desplazamiento comienza en la década del 80, con la mejora de los precios de los granos y las oportunidades de ventas al exterior, tiene luego un período de tranquilidad, y se retoma en el nuevo siglo con la quimera de la soja.

El ganado ovino se encuentra distribuido por todo el país, siendo la región Patagónica reconocida por la cantidad de cabezas que cría, también las provincias de Buenos Aires, La Pampa, Entre Ríos y Corrientes. En esta última, actualmente en amplio retroceso como consecuencia del flagelo del abigeato, lo que perjudica los campos que ante la falta de ovinos, comienzan a llenarse de malezas. Este tipo de ganado es un buen complemento para la cría de hacienda vacuna, pues utiliza para su alimentación los pastos cortos de menor calidad que aquellos desprecian, a la vez que corta los brotes nuevos de malezas y arbustos, manteniendo los campos libres de ellas.

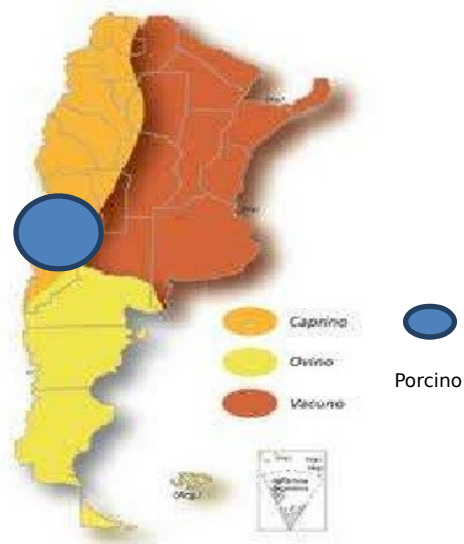
Si bien el ganado porcino puede encontrarse en diferentes puntos del país, su mayor producción es en el norte de Buenos Aires, centro y sur de Santa Fe, este y sur de Córdoba. Allí sacan provecho de la producción de maíz y de desperdicios de la industrialización láctea, para su alimentación.

El Noroeste es un lugar propicio para la cría de camélidos, llamas y vicuñas, de los cuales se extrae básicamente la lana y también se usan como transporte, junto a la cría de algunas razas de ovinos y caprinos.

El ganado caprino se adapta a las zonas más inhóspitas del país, de tierras áridas, en el centro y oeste, siendo una especie muy rústica, que soporta climas adversos y suelos rocosos. Se los puede ver en majadas atravesando las rutas de las provincias de Santiago del Estero, Córdoba, Mendoza, San Luis, La Rioja, San Juan, Neuquén.

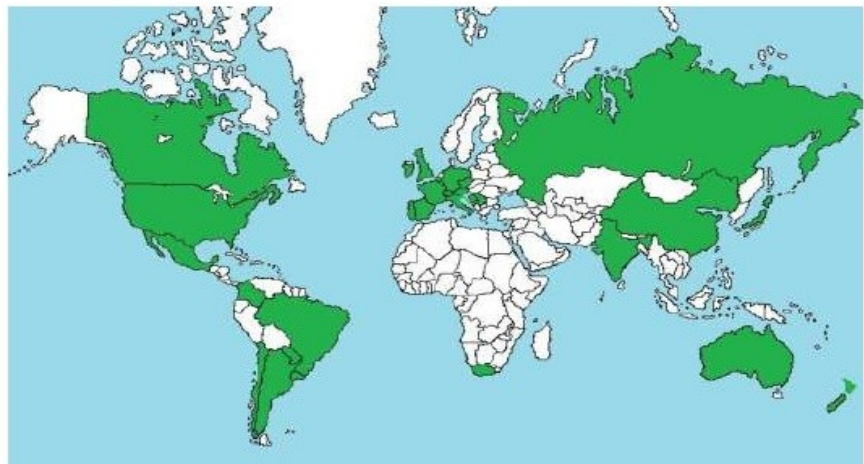
El caballo es un animal de múltiples usos, cuya cría se presenta especialmente en las zonas centro y noreste del país, pero de fácil adaptación a otras, excepto en zonas muy montañosas o áridas, donde es reemplazado por el ganado asnal o mular. Se puede criar para montado, en cuyo caso las empresas lo hacen en forma paralela al ganado principal, o se puede encarar como una actividad independiente, en el caso de caballos deportivos para carrera o polo.

El ganado bubalino forma parte de una producción incipiente que comenzó a gestarse en las provincias de Corrientes, Formosa, Chaco y Misiones, a partir de 1983, siendo la llamada Mediterránea la raza de mayor importancia, y ubicando al país en cuarto lugar en la cría de búfalos en Sudamérica, luego de Brasil, Venezuela y Colombia, transformándose en tema de investigación para su desarrollo de la Facultad de Ciencias Veterinarias de la Universidad Nacional del Nordeste. Si bien se los cría por su carne, existen posibilidades de utilización de la leche. La provincia de Formosa encabeza la lista de productoras, seguida por Corrientes, sin embargo, ésta última tiene mayor cantidad de productores. El aumento del stock a nivel nacional es muy lento debido a la venta de gran parte de las hembras para el consumo de carne.



Planisferio de zonas ganaderas

Principales productores



Cuadro 20. Zonas geográficas ganaderas del país y del mundo.
Fuente: <http://es.slideshare.net/geoclase/ganadera-9798222>- Incorporación
propia de ganado porcino

4.4. Productos obtenidos

En las diferentes empresas que optan por la producción ganadera, se trabaja con alguno de los tipos de ganado descriptos, o más de uno, desarrollando un proceso, que arroja, al final del ciclo, uno o varios resultados productivos.

Los productos obtenidos, son distintos según la hacienda o la empresa. En general, puede decirse que como provienen de animales, sirven para satisfacer necesidades humanas de dos grandes clases, la de alimentación y la de vestimenta, aunque ahondando en el tema se descubren algunas más, como la necesidad de vivienda.

A continuación se presentan los productos que se obtienen a partir de los procesos productivos aplicados a los distintos tipos de ganado:

4.4.1. Vacunos:

- ✓ Terneros y terneras
- ✓ Vaquillitas
- ✓ Novillitos
- ✓ Novillos
- ✓ Vacas viejas o descartadas como vientres
- ✓ Toros viejos descartados como padres
- ✓ Vacas gordas
- ✓ Cueros vacunos
- ✓ Leche cruda
- ✓ Reproductores machos

Los productos listados anteriormente no son obtenidos a la vez por todas las empresas, sino que cada una se dedica a algún proceso específico terminando uno o más de ellos.

- En el caso de haber elegido la cría, los resultados productivos destinados a ventas serán los terneros machos y algunas terneras hembras que se descarten y no se reserven para futuros vientres. Igualmente, entre los terneros pueden elegirse algunos antes de la venta y reservarse para

reproductores machos. También serán objeto de venta, las vacas y toros viejos que se descarten como padres por la edad, o aquellos que por algún otro problema, sanitario, defectos, etc. tampoco sirvan.

- Si no se venden las crías pequeñas, y se continúa con el proceso de recría, pueden venderse un ciclo después como novillitos de invernada, o las hembras descartadas, como vaquillitas.

- Si la empresa ha elegido la alternativa de invernar hacienda, comprará o utilizará sus propios terneros o novillitos, y luego del proceso de engorde obtendrá novillos para consumo. Puede practicarse sobre las vaquillitas también, y de hecho es materia prima de los feed-lots, pero la lógica indicaría que no es lo más adecuado debido a que eso significaría liquidación de vientres, maquinaria de la actividad. Las vacas viejas o descartadas, también pueden engordarse para su consumo.

- Algunas empresas se dedican a la producción de reproductores machos, para su uso en el servicio de las empresas de cría, mientras que las empresas tamberas obtienen la leche cruda como resultado productivo.

- En cada uno de los casos anteriores, debido a las mortandades que ocurren o al consumo propio, quedan los cueros como producto para la venta.

4.4.2. Ovinos:

- ✓ Corderos y corderas
- ✓ Capones
- ✓ Ovejas viejas o de descarte
- ✓ Carneros viejos o de descarte
- ✓ Lana
- ✓ Cueros ovinos
- ✓ Reproductores ovinos

Algo similar a lo indicado para la ganadería vacuna, ocurre con la ovina. Los corderos y corderas son las crías que se venden al separarse de su madre, para consumo, a partir de los 5 meses, dejando algunas hembras como reposición.

Pero, si los machos se reservan y se los somete a castración, se convierten en capones, que se engordan para consumo propio de estancia o para la venta.

Al término de su vida útil, o por otras razones, enfermedad, descarte, etc., las ovejas y los carneros se transforman en productos terminados.

La lana es un resultado productivo de gran importancia económica, sobre todo en aquellas razas que son más laneras que cárnicas, pero siempre complementa muy bien al producto proveedor de carne.

También en el caso de los ovinos las cabañas obtienen como producto, los reproductores machos.

Y siempre estarán presente los cueros, que si bien pueden no ser muchos, o no tener un precio tan interesante, es un aporte más, ya que se trata de una producción conjunta, que aparece aunque no se la busque, (“...no existe decisión empresarial posible que permita producir sólo uno o algunos de los coproductos.”, Amaro Yardín⁴⁸), y ante esta situación, es más conveniente venderlos que descartarlos.

No todos los productos tienen la misma importancia, por lo que es posible separarlos en principales y secundarios, otros autores los llaman productos y subproductos. En este último grupo se incorporan los cueros en la producción ganadera. Cuando se hace referencia a la importancia se tienen en cuenta los procesos productivos y los volúmenes de ventas.

4.4.3. Equinos:

48 Yardín, Amaro, op.cit., pág.141.

- ✓ Potros y potrancas
- ✓ Montados
- ✓ Caballos viejos o de descarte
- ✓ Yeguas viejas o de descarte
- ✓ Cueros equinos
- ✓ Crin
- ✓ Caballos de polo
- ✓ Caballos de carrera
- ✓ Reproductores equinos

La producción equina generalmente acompaña a alguna de las otras producciones ganaderas, como complementaria, ya que los caballos son utilizados como montados en los trabajos de manejo de hacienda. En este caso, se crían los potros y potrancas, que luego se amansan en la estancia o se terceriza el servicio, vendiendo aquellos que se descartan. Algunas hembras se destinarán al plantel de reproductoras y otras servirán como silla. También pueden amansarse el total, y luego vender los que no se usen, como montados, así como también aquellos caballos y yeguas viejas que se descarten por finalizar su vida útil o por no contar con las condiciones necesarias para aquello que se los requiera.

Las empresas que se dediquen exclusivamente a los equinos como negocio principal, los pueden preparar para convertirse en caballos de polo, o caballos de carrera. Y también son muy importantes las cabañas de reproductores equinos, cuyo producto es el resultado de años de mejoramiento del plantel y de aplicación de genética.

Como empresas relacionadas, y con posibilidades de ubicarse dentro del grupo ganadero por trabajar con animales, aunque en realidad son de servicio, están aquellas que reciben potros y potrancas de los productores, y los devuelven amansados, listos para ser usados como montados, sin adquirir la propiedad de los animales.

Aparte de los cueros, otro subproducto de esta actividad, es la crin del caballo, que al cortarse puede ser vendida como materia prima industrial, para la confección de cepillos y otros.

4.4.4. Porcinos:

- ✓ Lechones
- ✓ Capones
- ✓ Madres viejas o de descarte
- ✓ Padres viejos o de descarte
- ✓ Reproductores porcinos

En los proceso productivos porcinos, el producto que se obtiene es el animal para consumo que se vende a los frigoríficos, ya sea de corta edad, los lechones, o de mayor edad, los capones, castrados y engordados.

Al igual que en los casos anteriores, los reproductores machos y hembras que ya no se utilicen con ese fin, también son productos entregados a los frigoríficos, para embutidos.

Y la preparación de reproductores machos para venta, así como madres, es una alternativa que puede acompañar al proceso de producción de animales para carne.

4.4.5. Caprinos:

- ✓ Cabritos machos y hembras
- ✓ Reproductores caprinos
- ✓ Leche
- ✓ Lana
- ✓ Cueros

De la producción caprina se puede obtener para venta, los cabritos, que son utilizados para consumo de carne, las hembras sólo si son de descarte, ya que el resto entra como animal de reposición de vientres.

La leche de cabra es otro producto que es requerido para la producción de quesos, y los machos enteros y de buena genética son preparados como reproductores.

Comparte el nivel de importancia con la carne, la lana de la cabra, que la industria compra para la elaboración de prendas de vestir, mantas, etc. Las cabras de mayor altura son las que poseen mejores lanas, ya que el clima frío de zonas nevadas incide para el desarrollo de un pelo tupido, corto y fino, de excelente calidad.

Los cueros caprinos son vendidos para la confección de zapatos, carteras, bolsos, cintos, etc.

4.4.6. Camélidos:

- ✓ Lana
- ✓ Reproductores
- ✓ Animales para carga

Las llamas y vicuñas, muy comunes en el norte argentino, son criadas básicamente por su lana, y para ser utilizadas como medio de transporte de cargas. Los animales que se venden a otros productores como reproductores forman parte de otro producto de la actividad en cuestión.

4.4.7. Bubalinos:

- ✓ Crías machos y hembras
- ✓ Reproductores
- ✓ Búfalos jóvenes
- ✓ Búfalos machos viejos o de descarte

- ✓ Hembras viejas o de descarte
- ✓ Cueros bubalinos
- ✓ Leche

La descripción es muy parecida a la realizada para los vacunos, ya que desde el punto de vista físico y en lo referido a los productos que brindan, lo son. Sin embargo, el búfalo tiene 50 cromosomas y el vacuno tiene 60, lo que hizo que los intentos de cruzarlos resultaran fallidos. Ante este fracaso, se abandonó los primeros lotes traídos desde Rumania, a principios del siglo pasado, y fue después de mucho tiempo, que se reanudaron los esfuerzos de cría, con otros grupos traídos desde Italia y Brasil.

4.4.8. Asnos:

- ✓ Crías machos y hembras
- ✓ Animales para carga y montados
- ✓ Reproductores
- ✓ Animales viejos o de descarte
- ✓ Cueros

Son animales muy útiles para carga en las zonas montañosas, siendo el asno la especie principal, la mula o mulo es un animal híbrido que nace de la cruce de una yegua y un asno. La descripción es muy similar a los equinos, excepto lo relacionado a actividades de cría para polo o carrera, por lo tanto no se abundará en detalles.

Tal como oportunamente hemos señalado, la empresa ganadera, con los productos que obtiene, y coloca en el mercado para su venta, tiende a satisfacer necesidades básicas de los individuos, del tipo alimenticias, cuando se trata de carne

vacuna, ovina u otras para el consumo humano (comidas varias preparadas a base de carne), pero también son de este tipo de necesidades, las satisfechas por la lana y el cuero de las distintas especies, aunque corresponden a vestimenta (prendas de vestir, mantas, zapatos, carteras, accesorios, etc.), o en algunos casos a vivienda (alfombras, cortinados, sillones, cobertores, etc.). No sólo son básicas las necesidades cubiertas por la producción ganadera, sino también secundarias, mencionando sólo a modo de ejemplo y no en forma exhaustiva, el trabajo (elementos de seguridad, como guantes y botines de cuero, accesorios de oficina, como maletines), el transporte (tapizados de automóviles), deporte y esparcimiento (pelotas de cuero). Como aclaración se indica que se considera necesidades básicas aquellas que deben ser satisfechas pues de ello depende la subsistencia del hombre, mientras que las necesidades secundarias no son de satisfacción imprescindible para mantener la vida, pero sin duda elevan su calidad.

Es importante señalar en este punto, que la empresa ganadera no realiza directamente las ventas al consumidor final, sino a intermediarios de diferentes tipos, ya que se trata en todos los casos de materias primas que deben sufrir un proceso de transformación previo a su uso final para satisfacer necesidades de las personas, pero esto no impide determinar el tipo de satisfacción que provocarán esos recursos primarios, luego del incremento de utilidad al que serán sometidos. Por otro lado, satisfacen las necesidades de los intermediarios, de contar con los recursos para realizar sus procesos productivos.

Frente a estos productos finales ofrecidos en el mercado, los consumidores tienen una sensación de escasez, ya que sus deseos son generalmente crecientes, en tanto que la producción es limitada, observándose además una relación necesidad ilimitada-recursos escasos, en lo que respecta a los medios con que cuenta para adquirir los productos.

Pero también se da esta situación en el seno de la empresa, que deberá desarrollar un proceso productivo, para lo cual contará con recursos que tienen un límite, imponiéndole una cierta capacidad productiva, ante lo cual se le presenta un

abánico de posibilidades de obtención de bienes, pero que no puede abarcar en su totalidad.

En ambos casos, el problema económico deberá solucionarse. Para los individuos estará en la jerarquización de necesidades y ampliación de actividades remuneradas. Para la empresa, la solución estará en la elección de las alternativas de producción más convenientes, y una gestión eficiente de los recursos y no cabe duda que se necesitarán técnicas de costeo que colaboren en la toma de decisiones.

4.5. Bienes y servicios

La necesidad es la sensación que tiene una persona, de que algo le falta.

Al satisfacer necesidades, se hace uso de recursos, que serán tan variados como lo son también aquellas. Un faltante que tiene que ver con la alimentación, por ejemplo, se puede cubrir con un alimento, u otro que tiene que ver con la salud, puede cubrirse con un remedio, pero también con atención médica. En ambos ejemplos se consigue un producto para solucionar esa sensación de falta, la diferencia está en que, a veces se trata de un bien, y otras veces, el producto es un servicio.

Bienes son todos aquellos medios que sirven para satisfacer necesidades.

Se dice que son llamados bienes, porque son buenos, porque hacen bien, desde el momento que ayudan a las personas a cubrir esa sensación de carencia provocada por las necesidades. Aquí se está usando la palabra bien, en un sentido amplio, como sinónimo de recurso.

Como resultado del desarrollo de actividades económicas, con un proceso productivo, se obtienen productos.

Los productos son los bienes materiales o inmateriales obtenidos al desarrollar una determinada actividad económica, en el primer caso se llaman bienes propiamente dichos y en el segundo, servicios.

Esta segunda acepción del vocablo bienes, se refiere a los bienes propiamente dichos, es decir, una cosa física, tangible, susceptible de verse y tocarse.

Los bienes que se encuentran en la naturaleza en forma ilimitada y por los cuales no se debe pagar dinero alguno, para usarlos, se llaman bienes libres, (aire, luz solar, agua de lluvia, etc.). Los bienes que son limitados, requieren un proceso productivo, generan costos y se debe pagar por ellos, se llaman bienes económicos, (libros, pan, agua corriente, etc.).

Los bienes económicos pueden ser materiales o inmateriales. Los bienes materiales son cosas físicas, son los bienes propiamente dichos, (carne, vestidos, etc.), en cambio, los bienes inmateriales no se pueden ver ni tocar, son los servicios, (médico, plomero, etc.).

La Economía en su estudio se dedica a los bienes económicos, quienes poseen la condición de escasez, ya que si existieran en grandes cantidades, ella no tendría razón de ser. Estos bienes económicos son los que se conocen como productos.

La empresa ganadera genera productos, en algunos casos esos productos son bienes y en otros, son servicios. Cuando se trata de bienes, que es lo más común, hablamos de animales listos para la venta, cuero, lana, leche, etc. Cuando se trata de servicios, hablamos de prestaciones que las empresas puedan brindar a terceros, por ejemplo el alquiler de reproductores propios, o el servicio de doma de equinos.

Los bienes económicos pueden ser también, bienes de consumo, bienes de capital o bienes intermedios.

Los bienes de consumo son aquellos que se utilizan directamente para satisfacer necesidades, ya sea en un solo uso o en varios, durante un período corto o largo, pero siempre se trata de necesidades últimas. Por ejemplo un caramelo que se termina en un solo uso pero también un paquete de manteca que se usa en varias

oportunidades, o un vestido que dura varias temporadas, o un mueble que pasa de una generación a otra.

De acuerdo a su duración los bienes de consumo pueden ser durables o no durables.

Los bienes de capital son aquellos que se utilizan para producir otros bienes, y suelen durar varios períodos productivos. Generalmente tienen un valor importante y se amortizan. Por ejemplo una máquina de ordeño en un tambo, las herramientas de un carpintero, una computadora en la oficina de una empresa, las estanterías de un comercio.

Y los bienes intermedios son aquellos bienes que no se utilizan directamente para satisfacer necesidades, sino que intervienen en otro proceso productivo, para obtener otro producto, y se consumen en el período. Si bien puede asociarse esta idea a la de los bienes de capital, se diferencian de éstos porque se transforman en el proceso, a menudo perdiendo sus características pero no su esencia, o aunque no se transformen, forman parte del producto final, en cambio los bienes de capital, colaboran con el proceso pero no forman parte del producto.

A partir de lo explicado, tomando como base un trabajo anterior de Pietrantuono⁴⁹, se puede indicar que la empresa ganadera entrega bienes económicos que no son bienes de consumo pues les hace falta un proceso posterior de tipo industrial para ser utilizados por los individuos para la satisfacción de sus necesidades, sino que son bienes intermedios que serán usados en posteriores procesos como materia prima. En algunos casos podría tratarse de bienes de capital, como los reproductores machos, que son adquiridos por otras empresas y permanecen varios años en ellas, sirviendo durante sucesivos ciclos, con valores importantes de compra y sujetos a amortización.

Los bienes económicos, para considerarse como tales, deben tener ciertas características. Una de ellas, es la capacidad para satisfacer necesidades. Un bien

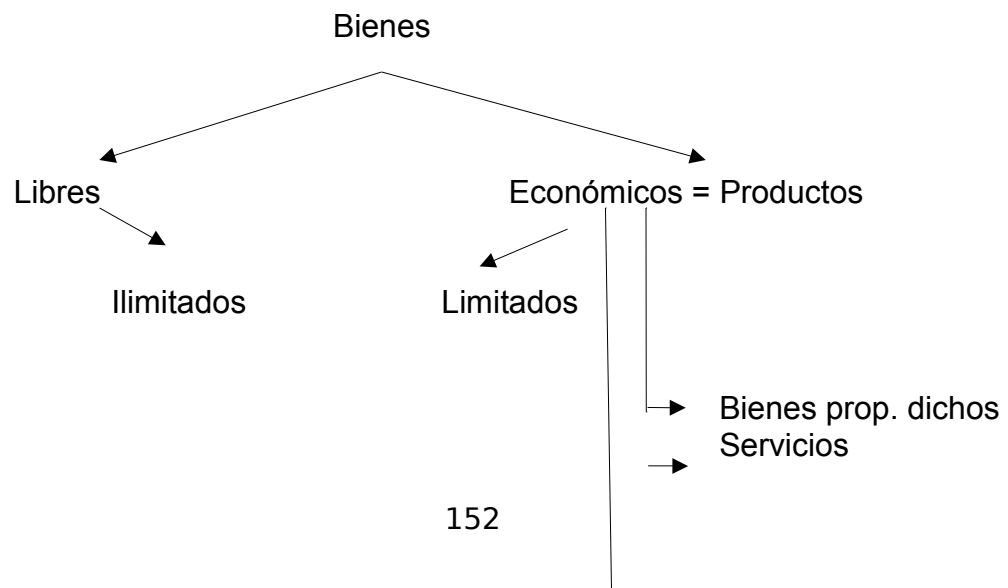
49 Pietrantuono, María Silvina, "Introducción a la Economía", Impresión Secretaría General de Extensión Universitaria, Universidad Nacional del Nordeste (UNNE), 2009.

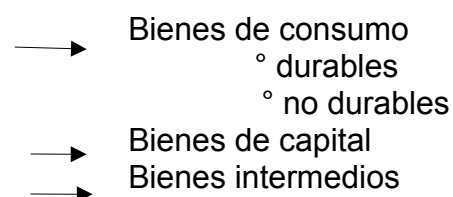
es tal, en tanto y en cuanto sirva para cubrir carencias de las personas, caso contrario, no sirve, y no se considera bien. Esto se relaciona con la palabra útil, que es aquella que utilizamos para calificar los bienes económicos.

Otra característica de los bienes económicos, es la de existir en cantidades limitadas. A diferencia de los bienes libres, que se pueden encontrar con relativa abundancia y sin una contraprestación puntual, los bienes económicos son escasos. ¿Por qué? Por las razones que se explicaron al presentar el problema económico. Los recursos para conseguir bienes, son limitados, en relación a la cantidad que quisiéramos tener. Con pocos recursos podemos conseguir un cierto número de productos (y se está utilizando esta palabra como sinónimo de bien económico), inferior al deseado, y esa relación es lo que le da la condición de escasez.

Después de lo dicho, queda en claro que, los bienes económicos son útiles y escasos.

Además, los bienes económicos, para este caso los provenientes de la actividad ganadera, derivan de un proceso de producción, donde se utilizan recursos. Al contribuir a dicho proceso, dan como resultado productos, ya sea bienes materiales o servicios. En dicho proceso productivo, se generan costos, ya que no es gratuito obtener un bien, por eso, quien lo haga, debe cobrar por ellos, determinando así un precio para el bien, es decir, son onerosos. Con lo que se obtiene por la venta del bien, se pagarán los costos del proceso, y se retribuirá al empresario por el riesgo asumido.





Cuadro 21. Clasificación de los bienes.

4.6. Utilidad. Valor de uso y valor de cambio.

Pasemos ahora, y derivado de la idea de que los bienes son útiles, al concepto de utilidad.

La utilidad de los bienes es una de las características que tienen, la de servir a los individuos para algo.

Precisamente por ello, los bienes son útiles, porque sirven, proporcionan utilidad. Otro aspecto a considerar además de la utilidad es el valor de los bienes.

El valor es la forma de medir la utilidad de un bien, es la importancia que un individuo le confiere a un bien. De todos modos se puede afirmar que es muy difícil medir la utilidad, según Besil⁵⁰, “la utilidad es comparable pero no mensurable”.

Decimos que los bienes valen tanto, y se entiende por esa expresión la cantidad de dinero que hay que pagar por ellos. Pero no siempre se hace referencia al pago, ya que ese valor puede ser de uso o de cambio.

El valor de uso es el valor que tiene un bien para cada persona en particular y surge de una opinión personal. El valor de cambio es el valor que tiene el bien en el mercado y es igual para todos, en las mismas condiciones. Por ejemplo, un reloj

50 Besil, Antonio C., “Economía, Manual Introductorio”, Editorial Universitaria de la UNNE, 5° edición, 2007.

puede tener un valor de uso incalculable para una persona pues es un regalo de su padre, mientras que para otro tiene un mínimo valor de uso, representado por la capacidad de informar la hora, fácilmente reemplazable por otro. Y ambos difieren del valor de cambio o de mercado que es lo que el público está dispuesto a pagar por él, que expresado en dinero se llama precio.

En la empresa ganadera, los bienes tienen utilidad, que está dada por su capacidad para satisfacer las necesidades de alimentación, vestimenta y otras de las personas.

En realidad ésta es la utilidad última, pero si consideramos que los productos a vender, son bienes intermedios, pues son recursos para procesos posteriores, se puede indicar, sin dudas, que brindan utilidad a las empresas que los usarán como tales, y esto se demuestra porque ellas están dispuestas a pagar un precio por los bienes, que son escasos, y se los disputan en el mercado pues son imprescindibles para sus transformaciones. Entonces el deseo de compra, transformado en demanda concreta, y posterior adquisición, nos da certeza de la necesidad que tienen de estos bienes intermedios. Con lo que llegamos al punto de que dichos productos que vende la empresa, poseen utilidad para los empresarios que los compran para sus procesos de transformación.

En estas empresas transformadoras, la función de producción que se lleva a cabo, aumenta la utilidad de los bienes adquiridos e incorporados al proceso, realizando una creación de valor, con lo cual, el resultado productivo que se obtiene, será más útil que los bienes ingresados, para servir a procesos posteriores, o al consumidor final.

El valor de uso de los bienes producidos depende en cada caso de quien los necesite y compre, de acuerdo a la utilidad que le brinden, por lo tanto es un valor subjetivo.

En tanto que el valor de cambio de cada bien es el precio que surja en el mercado, por el libre juego de la oferta y la demanda.

A medida que los procesos le van incorporando transformaciones a los bienes, aumentará la sensación de utilidad de las personas, por lo tanto se incrementará su valor de uso, ya que ellas los considerarán más útiles, por lo tanto estarán dispuestos a pagar un mayor precio, con lo cual aumentará su valor de cambio. Hace unos 50 años, el azúcar era comprado por los almacenes de barrio en bolsas de 50 kg, y lo vendían al público colocando la cantidad solicitada, 1 kg o 500 gr, sobre un papel en el plato de la balanza, cuando se verificaba con exactitud el peso, el almacenero doblaba el papel y lo cerraba con rápidos movimientos obteniendo una bolsita al instante. Con el tiempo, la bolsa mayorista se empezó a fraccionar en bolsas más pequeñas de distintos tamaños, adicionándole valor al producto, que ya no tenía que pesarse, o entregarse suelto, con riesgos de pérdidas para los minoristas e incomodidad para el consumidor final. Se incrementó el valor de uso, que surge de la percepción del usuario, quien valora estos cambios positivos, y ello repercute en el valor de cambio o precio, que también aumentó, pero que los componentes de la cadena están dispuestos a pagar por los beneficios que les acarrea. Lo mismo ocurrió con el resto de los productos, ¿quién se imaginaría que la carne se podría comprar cortada y empaquetada? ¿O que la leche ya no sería distribuida por un lechero en un carro repleto de cántaros, que cuando llamaba a la puerta esperaba al ama de casa que acudiera con un jarro a recibirla? ¿O que existiría un supermercado con 10 m de góndola ofreciendo un mundo de yogures y postrecitos? ¿O que las milanesas de la abuela ya se podrían comprar listas para freír?

El incremento de valor que otorgan los procesos de las empresas, generan mayores costos, los cuales se trasladan al precio de los productos. Como se dijo antes, los consumidores están dispuestos a pagar más, pues consiguen más utilidad, caso contrario, lo dejarán ver a través de una demanda escasa. El desafío de toda empresa es generar mayor valor pero sin un traslado proporcional al precio, y esto se lograría: a) haciendo que el mayor valor que perciba el cliente sea superior a su costo, actuando estratégicamente (marketing), b) eficientizando los procesos (producción), c) utilizando herramientas adecuadas de costeo (gestión). De este modo, el cliente pensará que el producto es mejor y su precio no es tan alto, y las

ventas se incrementarán, compensando ampliamente los costos y quedando un mayor resultado.

La empresa ganadera no prepara productos para el consumidor final, pero igualmente puede agregar valor, al avanzar un poco más en los procesos antes de entregarlo al siguiente eslabón de la cadena. Si la actividad es de cría, con la obtención de terneros como resultado productivo final, con un determinado precio en el mercado, supongamos que de \$ 35 el kg de animal en pie con 170 kg, se puede continuar con un proceso de recría, que a campo natural significaría un aumento de 80 kg en el año, con un precio de venta de \$ 33 a un invernador que termine el novillo, con un costo adicional de \$ 1.700, lo que aumenta el resultado final del productor.

4.7. Cabaña, cría, invernada y tambo

En anteriores párrafos se mencionaron las distintas alternativas de producción que tiene una empresa ganadera, y como no todos los lectores son avezados en el tema, se considera de interés realizar una breve explicación al respecto, para lo cual se ha tomado como base a Senderovich y Bernstein⁵¹.

Cría: dentro de la producción de animales de cualquier especie, vacuna, ovina, etc., *es la rama de la ganadería cuyo objetivo es la obtención de sus crías, como resultado del proceso de mantenimiento de los planteles de vientres y reproductores machos, servicio, cuidado de la procreación en proceso y de animales nacidos, hasta que estén en condiciones de ser separados de su madre, para ser entregados al mercado.*

La empresa ganadera de cría pura, se dedica a terminar los terneros, corderos, etc., y previa separación de aquellas hembras que dejará para reposición de vientres, y algunos machos para reposición de padres, los lleva al mercado para su venta, cuando aquellos tienen algunos meses de edad, y ya se considera que no

51 Senderovich, Isaac y Berenstein, Regina, op.cit., pág.35 y sucesivas.

existe peligro alguno al separarlos de sus madres. No obstante, muchas empresas siguen con el proceso de crianza, durante un ciclo más, y esto es lo que se conoce como *recría*.

Invernada: es la rama de la ganadería cuya actividad es el engorde de animales con el objeto de venderlos en condiciones de ser faenados, a la industria frigorífica, para satisfacer las demandas de consumo interno y de exportación. Es la etapa final del proceso ganadero.

Ya que el objetivo último de la ganadería es principalmente la satisfacción de la necesidad de alimentación, a través de la carne, el proceso completo estaría dado por las etapas de cría-recría-invernada. Aunque no se puede dejar de lado, la necesidad de contar con los reproductores adecuados para el procreo, y surge así, la cabaña.

Cabaña: es la rama de la ganadería cuya actividad tiene como objetivo productivo, la obtención de reproductores machos de calidad para ser vendidos a los productores criadores. Si bien en principio las cabañas preparan reproductores machos de genética mejorada, pueden vender también reproductores hembras que no reserven para sus planteles.

En la actividad de cría, lo que se busca es la obtención de la mayor cantidad de crías partiendo del plantel base, con el mejor peso. En tanto que, en la invernada, se apunta a la obtención de la mayor diferencia de kilos, entre lo ingresado y lo salido del engorde. Para la cabaña, se pretende animales con la mejor calidad y características enfocadas a los distintos requerimientos de los compradores.

Tambo: es la rama de la ganadería cuyo objetivo principal, cualquiera sea la especie aunque la más común es la vacuna, es la obtención de la leche cruda proveniente de la hembra, para lo cual necesariamente debe realizar el proceso de cría.

La ganadería comprende entonces, un extenso proceso, comenzando con la elección de la raza adecuada para la zona en cuestión, de acuerdo al clima y a los

pastos existentes. Continúa con la compra de los machos seleccionados cuidadosamente según su genética y sus características, para servir al tipo de hembras madres que conformen el plantel. Se logra lo buscado cuando nacen las crías, pero no todo termina allí, sino que se debe criarlas, para luego pasar al engorde, cuando después de un tiempo, recién se consiguen los animales terminados para el mercado, de acuerdo a sus requerimientos. Éste es un proceso que dura varios años, máxime si partimos desde la cabaña, y a pesar de que los procesos productivos modernos, incorporan técnicas de manejo que acortan los tiempos, igualmente hay etapas que no pueden acortarse y mucho menos saltarse, pues estamos ante ciclos de la naturaleza.

Los elementos naturales, como los ciclos reproductivos y el clima, preexistentes y susceptibles de suavizarse en cuanto a sus consecuencias, pero no de modificarse, condicionan los rendimientos de cada rama de la ganadería, en las que siempre se buscará la máxima rentabilidad, exigiendo esfuerzos en áreas de producción, comerciales y administrativas, para los cuales cada empresa deberá adecuarse, y descubrirá, seguramente, que ante la falta de poder para controlar algunas variables en el aspecto productivo, se intensificarán esfuerzos en otros aspectos, como forma de compensación.

Si bien los buenos resultados obtenidos en cada etapa son los que determinarán un producto de calidad entregado al mercado, es la primera, donde se preparan los reproductores machos y hembras, la que resultará definitiva, o sea que la productividad que se logre en las etapas posteriores dependerán de que se cuente con una buena materia prima, de acuerdo al producto buscado.

En opinión de Rudi⁵², “La cabaña tiene un rol fundamental en el abastecimiento de toda la cadena de ganados de carne. Los responsables de la calidad del potencial genético de una raza, de sus virtudes y defectos no son el 90 o 95 % de los productores: los responsables son los cabañeros”.

52 Rudi, Enrique, Material del módulo “Gestión de Empresas Agropecuarias”, Especialización en Costos y Gestión Empresarial, 2016, pág.26.

A medida que los productores ganaderos se van convirtiendo en verdaderos empresarios, reemplazando su forma instintiva de actuar, por criterios racionales, fundamentados en conceptos teóricos probados en la práctica, se llevan las actividades hacia una mayor productividad y rentabilidad, consiguiendo una especialización, que surge de la elección ante las distintas alternativas que se le presentan a la empresa.

Aparece de este modo, la especialización zonal, delimitando áreas para cría, invernada y cabaña, sobre todo en lo que respecta al ganado vacuno, el de mayor importancia económica en el país. Esta marcada tendencia hacia una rama de la actividad ganadera según la región, también se percibe en lo que respecta a la raza elegida para producir.

4.8. Principales razas ganaderas

Según el autor Ensminger⁵³, “Una raza puede definirse como un grupo de animales que tienen un mismo origen y poseen bien fijas ciertas características distintivas, que no son comunes a otros ejemplares de esa especie; y que se transmiten de una manera uniforme. Una raza puede surgir como consecuencia de apareamientos planificados o, como ha ocurrido con frecuencia, ser un hecho puramente casual. Una vez que ha evolucionado, en general se organiza la asociación respectiva”.

A continuación se presentan las principales razas de las especies ganaderas vacuna, ovina, porcina y caprina y equina, en la Argentina.

4.8.1. Ganado vacuno

53 Ensminger, M.E. “Producción bovina para carne”. Librería El Ateneo Editorial. 1975, pág.27.

El ganado vacuno o bovino descende de un grupo de razas de uros, *Bos taurus primigenius*, hoy desaparecidos, que crecieron en Europa, África norte, sudeste asiático y China. Existen dos tipos de bovinos domésticos, los cebúes (*Bos primigenius indicus*) y los taurinos (*Bos primigenius taurus*).

La primera raza pura que arribó a la Argentina fue la Shorton, luego, a principios del siglo XIX, la Hereford, y posteriormente, hacia su fin, la Aberdeen Angus y Polled Hereford, todas razas de origen inglés. La raza destinada a la producción de leche es la Holando-Argentina, seguida por la Jersey, Flamenca y Normando. En algunos establecimientos ganaderos se recibió con éxito la raza Cebú. En los últimos años se han ido incorporando otras razas, como Brahman, Charolais, Fleckvieh, Limousin, Pardo Suizo y Santa Gertrudis. Posteriormente comenzaron a realizarse cruza entre algunas de estas razas, dando como resultado, entre otras, el ganado de raza Braford (Brahman y Hereford) y Brangus (Brahman y Aberdeen-Angus).

4.8.2. Ganado ovino

Las ovejas (*Ovis orientalis aries*) junto a las cabras fueron las primeras especies domesticadas por el hombre. El antepasado de la oveja se considera el muflón del oeste asiático (*Ovis orientalis*).

Las razas ovinas más comunes son las Lincoln y Corriedale, a las que se puede agregar la raza Merino, famosa por la calidad de su lana, la Ideal, Romney Marsh, y Karakul, de quien se obtiene el astracán. Se ha incorporado la nueva raza desarrollada por el INTA, en La Pampa, llamada Pampinta.

4.8.3. Ganado porcino

El antepasado de las razas domésticas de cerdos es el jabalí (*Sus scrofa*). En algunas regiones pudo ser domesticado, y se considera que fue la base para las distintas razas locales.

Las razas más conocidas de ganado porcino son la Duroc Jersey, Hampshire, Poland China y Berkshire.

4.8.4. Ganado caprino

Las cabras (*Capra aegagrus hircus*) fueron criadas en la antigüedad por el hombre, siendo el primer animal domesticado en el mundo, y prueba de ello son los descubrimientos arqueológicos en lo que fue la Mesopotamia asiática y la zona del bajo Egipto, en África, correspondientes a 7000 años A.C.

Las principales razas carniceras son la Criolla y Boer, en tanto que las razas lecheras son la Saanen, Pardo-Alpina y Toggenburgo. Como doble propósito, se puede nombrar la Anglo-Nubian, y por último, aquellas que se crían como productoras de fibras, son la Angora y la Cashmere.

4.8.5. Ganado equino

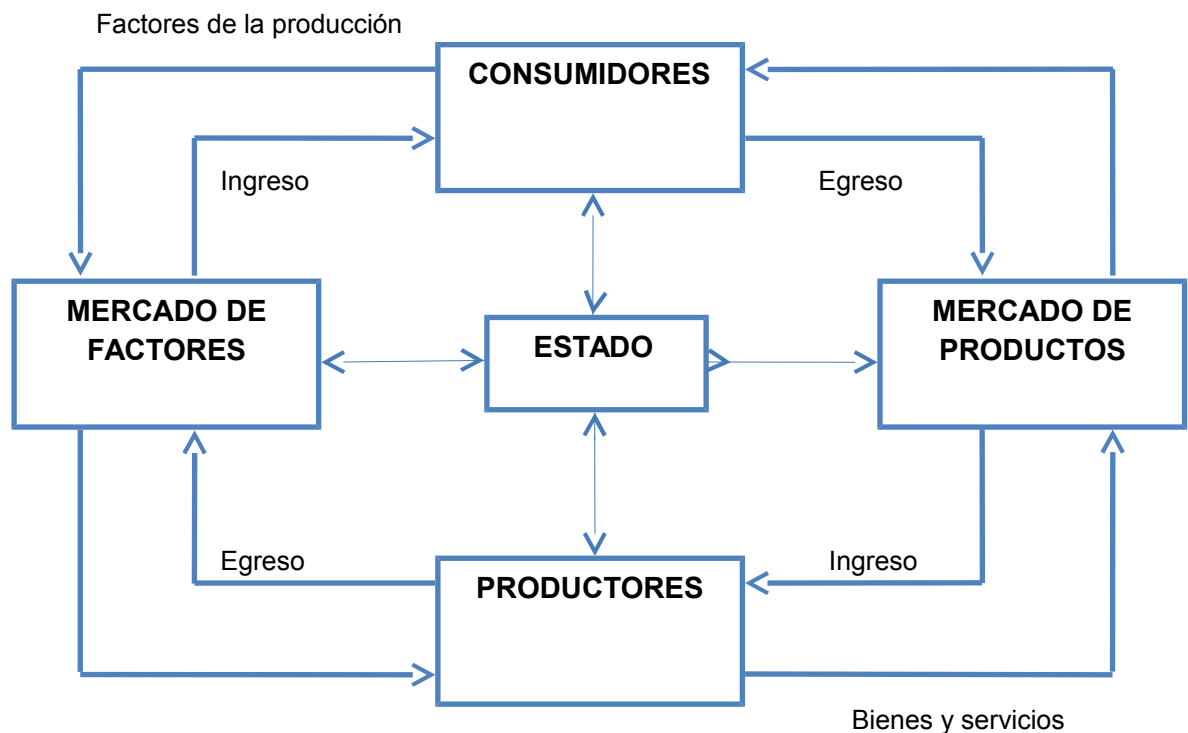
Existen más de 300 razas puras registradas, pero las más conocidas en el país son, como razas livianas, o sea equinos de tamaño mediano, la Criolla, la Árabe, la Sangre Pura de Carrera (SPC), la Cuarto de Milla, la Polo Argentino. Como razas pesadas, equinos de gran tamaño, la raza Shire, la Percherón, la Suffolk. También se cría el caballo petiso o pony, pudiéndose nombrar como razas, la Shetland Pony y la Welsh Pony.

4.9. Esquema circulatorio de la economía

En una economía existen dos grandes grupos de actores que intervienen, los consumidores y los productores.

Los primeros son los que necesitan satisfacer sus necesidades, y para eso recurrirán a la compra de productos. Los segundos son aquellos que producen los bienes y servicios para quienes los necesitan. Pero hay que dejar en claro que no son grupos totalmente definidos e independientes, pues si pensamos en nuestra realidad, todos necesitamos productos para satisfacer necesidades, y también trabajamos y generamos productos, por lo tanto todos somos a la vez, productores y consumidores.

También existen dos tipos de mercados, el mercado de factores y el mercado de productos. En el primero se intercambian los factores de la producción, recursos naturales, trabajo, capital y capacidad empresarial. En el segundo se intercambian los bienes y servicios generados en los procesos productivos.



Cuadro 22. Esquema circulatorio de la economía.

Los consumidores o familias son quienes necesitan los bienes y servicios para satisfacer sus necesidades, pero ellos no los producen.

Los productores o empresas son quienes obtienen los bienes y servicios pero deben venderlos, ya que no los usan para sí, no al menos en su totalidad.

A su vez los consumidores tienen para ofrecer los factores de la producción que son de su propiedad, pues poseen tierra, trabajo, capital, también capacidad empresarial.

Y los productores necesitan esos factores para poder realizar sus procesos productivos.

Es así que todos se necesitan y usan mutuamente. En realidad, la economía es eso, una búsqueda continua de lo que se necesita, motivada por un egoísmo individual, que pretende lograr la subsistencia del individuo, pero, en esa búsqueda egoísta, se realizan acciones que en definitiva, logran los objetivos de la sociedad. Así ya lo señalaba Adam Smith en su obra culmine, “Investigación de la naturaleza y causas de la riqueza de las naciones”, hace más de 240 años.

4.10. El funcionamiento del circuito económico y el rol de la producción ganadera

Una vez conocidos los participantes, los lugares de actuación y lo que cada uno tiene para ofrecer, veamos el mecanismo. Los consumidores ofrecen los factores de la producción en el mercado de factores, las empresas los compran para poder producir y pagan por ellos o sea que tienen un egreso, que, para los consumidores es un ingreso y son las retribuciones a los factores, rentas, salarios, intereses y beneficios. Este es el movimiento que se puede observar a la izquierda del diagrama.

Luego de obtenidos los productos con esos factores en las empresas, éstas los llevan al mercado de productos, donde son adquiridos por las familias precisamente con las retribuciones conseguidas anteriormente, siendo para ellas ahora, un egreso, y al comprar entregan dinero que para los productores será un ingreso. Esto se puede observar a la derecha, en el diagrama.

Los consumidores venden factores y obtienen dinero que vuelven a gastar al comprar productos.

Los productores venden bienes y servicios y obtienen dinero que vuelven a gastar para desarrollar el proceso en sus empresas.

El sistema se recicla y transforma y está representado por el circuito externo del diagrama, llamado flujo real.

El dinero también es el mismo que cambia de manos continuamente porque todos necesitan cosas y deben gastar, y está representado por el circuito interno del diagrama, llamado flujo nominal.

Si bien en teoría la cantidad de dinero circulante es siempre la misma, que se intercambia por nuevos bienes producidos, en la realidad ocurren actos que provocan que esa cantidad varíe.

Uno de ellos, es el ahorro, que conduce a la disminución del flujo monetario, porque las unidades económicas, guardan parte de sus ingresos, y no lo vuelven al circuito a través de compras.

Normalmente este dinero no queda en sus manos hasta que se gaste, sino que suele ingresar a otro esquema, llamado circuito financiero, donde se hacen inversiones en dinero, como compra de activos financieros, bonos, acciones, o depósitos en los bancos.

A su vez, los intermediarios financieros, tampoco se quedan con el dinero, sino que lo vuelven a prestar, a quienes tomándolo, lo usan en alguna inversión productiva.

Y es allí, cuando el dinero vuelve a ingresar al circuito económico, devolviendo el caudal faltante de dinero que en algún momento se había extraído.

Otro caso de variación del flujo nominal es la emisión monetaria por parte de las autoridades monetarias. Cuando se crea dinero, éste ingresa al circuito incrementando la cantidad existente, si no se rescatan parte de los billetes en circulación. Si ese mayor volumen cae en manos de los consumidores, en forma de aumento de los precios a los factores, ellos harán mayores compras, subiendo la demanda, y por lo tanto el precio de los productos. Si los productores no responden con una mayor producción que aumente la oferta, para compensar la demanda, el desfase seguirá presionando los precios, generando inflación, hasta compensar la diferencia surgida por la emisión monetaria.

En cada uno de los mercados, tanto de factores como de productos, existe oferta y demanda. En el mercado de factores la oferta está representada por quienes desean vender recursos naturales, mano de obra, capital o capacidad empresarial, en tanto que la demanda la conformarán las empresas, y del libre juego de ambas surgirán los precios para retribuir a sus propietarios.

En el mercado de productos la oferta está representada por los productores que desean entregar lo que han obtenido, y la demanda la conformarán los consumidores, y aquí también el libre juego determinará los precios adecuados para los productos.

En el centro el Estado es quien velará por el desarrollo normal y pacífico de las relaciones entre los grupos, cumplirá con su rol político e institucional para dirigir las acciones y que éstas se realicen en un marco legal y adecuado, sin perjuicio para las partes, dictando las leyes que correspondan (poder legislativo) y ejecutándolas (poder ejecutivo), así como el ejercicio de justicia (poder judicial).

La empresa ganadera produce bienes, generalmente de tipo intermedios, nunca finales, y los envía al mercado de productos, que podría subdividirse, si se desea especificar y entonces se trataría del mercado de bienes y servicios intermedios, donde son demandados por otras unidades de producción, para

continuar con la cadena de aumento de valor. Pero, a su vez, estas empresas difícilmente compran en forma directa, sino que en un alto porcentaje las operaciones se realizan con la participación de intermediarios, lo que se debe tener en cuenta pues aumentan los costos comerciales.

Esta intermediación en la venta de las materias primas, pero continuada en toda la cadena, desde el productor hasta el consumidor final, hace que la diferencia de precio entre un extremo y otro sea sorprendentemente elevada, perjudicando a ambos, y abultando las ganancias de quienes realizan el traspaso.

En algunos casos, como en el de los reproductores, los bienes entregados son de capital, pues serán adquiridos como si fueran las máquinas productoras de otras empresas, pasando a integrar sus bienes de uso, y si se desea ser puntilloso en el análisis, se dirá que serán ofrecidos en el mercado de factores, junto a los demás factores de la producción.

Por lo tanto, la empresa ganadera, en el diagrama, se sitúa en el cuadro inferior, aunque, sus productos, no pasan directamente a los consumidores, sino a otros productores agropecuarios, o a la industria. Como se ve, en este sector, se incluyen las distintas empresas creadoras de valor, entre las cuales el producto va recorriendo su camino, hasta estar en condiciones de ser entregado al consumidor final y el proceso es más complejo de lo que parece en el cuadro.

A su vez, la empresa ganadera tiene que comprar los recursos necesarios para producir, y es allí cuando acude al mercado de factores. Al pagar por ellos, está conformando un esquema de costos, imprescindibles para la creación de valor, que serán recuperados al momento de la venta de los productos, con el agregado de alguna utilidad, a través de los precios.

En general, puede decirse que en una economía de mercado, si bien los precios surgen del libre juego de la oferta y la demanda, las empresas tienen un margen para fijar dichos precios, previo análisis de sus costos, tomando decisiones acerca de aquellos, de acuerdo a las opciones que se le presenten. Pero en el sector agropecuario, los precios vienen determinados exclusivamente por el mercado, lo

que coloca a la empresa en una situación de desventaja con respecto al resto de los sectores, y en casi la obligación de revisar continuamente sus costos.

El rol de la empresa ganadera en el esquema circulatorio de la economía es fundamental. Allí se inicia el funcionamiento del proceso de producción de bienes y servicios que satisfarán algunas de las necesidades de los individuos, de tipo alimenticias, de vestimenta y vivienda, y junto a otras empresas del sector primario, completarán el amplio abanico de materias primas que requiere la producción industrial, para cumplir con los objetivos primordiales de la economía.

La cadena armada por la sucesión de procesos productivos cobra importancia no sólo desde el punto de vista físico, o de la obtención de los productos para el consumidor final, sino desde el punto de vista de la formación de los precios, a través de cada uno de los eslabones, y que impactará irremediablemente a su término, perjudicando al último receptor, si no se actúa adecuadamente en alguna de las etapas anteriores. De este modo el productor se transforma no sólo en un vital integrante de la misma por las materias primas que entrega, sino también en un actor responsable del resultado final, máxime considerando el tipo de bienes de que se trata, tan importantes como lo son aquellos que forman parte de los básicos para la subsistencia, por ejemplo la carne y la leche.

4.11. Productividad y rentabilidad

La productividad está dada por la relación que existe entre la producción obtenida y los recursos utilizados, es un resultado medido en unidades físicas.

Si con los mismos recursos, una empresa obtiene una mayor (cantidad) o mejor (calidad) producción que otra empresa, que obtiene el mismo producto, entonces la primera tendrá mayor productividad que la segunda. Por ejemplo, si una empresa que cría terneros obtiene de 100 vacas, 85 terneros, y otra obtiene de 100 vacas, 70 terneros, la primera tendrá mayor productividad teniendo en cuenta el recurso base, y suponiendo que el peso promedio de los terneros es el mismo.

“Es así entonces que producción es un concepto de cantidad o volumen producido, exclusivamente, y productividad es un concepto de rendimiento o eficiencia en la utilización de recursos o factores” (Maino y Martínez⁵⁴).

Pero en la empresa, no sólo importa la producción medida en unidades, sino que importa el resultado final, medido en dinero, pues recordemos que su fin es el lucro. Y probablemente si no tiene ganancias en el corto plazo, se puede superar, pero en el largo plazo es imposible continuar. Por lo tanto, aparece el concepto de rentabilidad.

La rentabilidad está dada por la diferencia entre los ingresos y los egresos de la empresa, se refiere al resultado logrado durante un período de tiempo, medido en términos monetarios.

Una empresa que tenga una mayor ganancia final que otra, en sus mismas condiciones y obteniendo el mismo producto, tendrá una mayor rentabilidad. Y en realidad esto es lo que importa al empresario. A pesar de que esto parecería lógico e innecesario remarcar, muchos productores se embarcan en proyectos muy bien armados desde el punto de vista productivo, para mejorar sus rodeos, la genética, el manejo, etc., incorporando tecnología dura o blanda, lo cual es sumamente atractivo y positivo, siempre que sea accesible y que sus costos no sean mayores al beneficio que reporten, provocando el efecto contrario al que se busca.

Es necesario aclarar que se está utilizando una idea de rentabilidad como concepto diferencial entre ingresos y egresos en términos absolutos, y no la de tasa de rentabilidad como normalmente suele obtenerse al relacionar el resultado obtenido con la inversión realizada.

Por lo tanto, es importante la productividad, pero aún más lo es la rentabilidad. Suele ocurrir que se aplican técnicas modernas y recursos especiales en los procesos, y de esa manera se logra una gran productividad, pero los costos son tan altos, o los precios no acompañan el mayor importe gastado, de manera tal

54 Maino, Gerardo H. y Martínez, Luis Alberto, op.cit., pág.4.

que la rentabilidad es pequeña o negativa. Supongamos que un productor decida plantar maíz para dárselo a la hacienda que inverna, siendo desde el punto de vista productivo una excelente idea, pero antes de implementarlo deberá hacer un análisis de ingresos y costos, para determinar el beneficio que le reportará, pues tendrá un mayor costo derivado de la actividad que pretende agregar, además los mercados son volátiles y los precios cambiantes, y lo que una temporada es conveniente, quizá no lo sea en otra.

Dada la importancia que tiene la obtención de rentabilidad, la gestión racional agropecuaria no sólo debe lograr la mayor productividad mediante una óptima relación insumo-producto, sino que además debe analizar la probabilidad de obtención de utilidades de acuerdo con la estructura de costos que maneje la empresa, mayormente controlables, y con las perspectivas de precios, ya no tan controlables pues dependen de factores extrínsecos.

Si bien estas perspectivas no pueden ser previstas con exactitud, el conocimiento de estos factores extrínsecos, en un mundo globalizado como el actual, con una disponibilidad inmediata de la información nacional y del mundo, permitirá su evaluación para la toma correcta de decisiones en materia de planeamiento de producciones, disminuyendo la incertidumbre que rodea al empresario.

CAPÍTULO 5

PRODUCCIÓN Y OFERTA

5.1. Producción y oferta de productos ganaderos

Partiendo de la idea de que *producción es el resultado obtenido de un proceso de transformación donde se aplican diversos recursos*, entonces, en una empresa ganadera la producción se refiere al total de productos (ya sea uno o varios), generalmente bienes, que se consiguen al final de un ciclo productivo, que depende no sólo de la decisión del productor, sino de los tiempos de la naturaleza. Así, en una empresa que realice actividad de cría vacuna, la producción es el total de terneros obtenidos en el período anual y en una cabaña de reproductores ovinos, la producción es la cantidad de carneros que se han logrado en el año y que están terminados para la venta, pero en un feed-lot, la producción es el total de kilos ganados por los novillos ingresados y engordados en un lapso de por ejemplo 90 días. Es necesario aclarar que la ejemplificación está direccionada hacia el o los productos principales, pero pueden existir productos secundarios como consecuencia del ciclo, tal es el caso de reproductores de descarte en la cría vacuna.

En tanto que *la oferta ganadera está conformada por el total de productos terminados y listos para la venta que el productor decide enviar al mercado a un determinado precio de referencia, en un determinado momento y lugar*.

Se deja en claro en el concepto anterior que existe una decisión de parte del productor, de vender o no vender un producto que está terminado, ya que tiene mucho peso el precio que se maneja en el mercado y que sirve de referencia, aunque no sea exactamente el mismo que se consiga el día de la venta, y en el lugar en que ésta se realice. Teniendo en cuenta precios y otras alternativas para los productos terminados, se decide si formarán parte de la oferta.

Estas otras alternativas que se presentan a la par de la venta, pueden ser las de realizar procesos sucesivos que continúen la cadena de valor de los animales terminados, como en una cría de terneros, continuar con la recria y la invernada, en cuyo caso la producción o parte de ella no se venderá, sino que se completará con la etapa siguiente, siendo producción de un período pero no oferta.

Aunque también se presenta en la ganadería, como característica propia, por el hecho de trabajar con animales y en un proceso de crianza, la necesidad de reponer los rodeos de reproductores machos y hembras que se van dando de baja, y como sólo algunos se compran, el resto surge de la misma producción, por lo tanto parte de los productos terminados no se pueden vender por esta razón.

Tampoco se puede ignorar el hecho de que en los establecimientos ganaderos parte de la producción, aunque sea en una pequeña cantidad se consume, por el productor y su familia, o por los empleados que viven en el establecimiento, lo cual tampoco será oferta.

En otros casos, puede existir la simple decisión de guardar los productos para ser vendidos en un momento futuro, como ocurre con la lana cuando el precio no es conveniente. En cuyo caso, se deberá contar con los depósitos necesarios para que no pierdan las condiciones de calidad que poseen, y tener en cuenta los costos que se generarán. Cuando se trata de hacienda, guardar el producto sin la finalidad de agregarle valor es una opción no conveniente, pues puede ocurrir el efecto contrario, cuando se pierde peso, por las condiciones climáticas o la falta de disponibilidad de pastos, y aunque ello no ocurriera, y el peso se mantuviera, se estaría utilizando forraje que se podría aprovechar para otros lotes.

La oferta también puede no coincidir con la producción, cuando entre los productos que se llevan al mercado en un período, existe producción guardada de períodos anteriores.

Y por último se considerará la importación y exportación de productos, que juegan para aumentar o disminuir la oferta en el mercado interno, respectivamente.

Concluyendo, producción y oferta no son términos sinónimos, y en contados casos coinciden, en general difieren por alguna o varias de las causas enunciadas más arriba.

PRODUCCIÓN

- Productos separados para continuar con procesos posteriores
- Productos seleccionados para reposición de plantales
- Consumo del establecimiento
- Producción guardada para venderse en períodos futuros
- Exportación
- + Producción guardada de períodos anteriores y que desee venderse
- + Importaciones

= OFERTA INTERNA

Cuadro 23. Diferencias entre producción y oferta ganadera.

Cabe consignar que el concepto de Producción del cuadro anterior tiene deducida la mortandad de animales, por lo que el término hace referencia al total de bienes netos logrados en un período.

5.2. Clasificación de la producción ganadera

A través de los puntos que se enuncian a continuación se presenta una clasificación de la producción y posterior oferta ganadera (con las diferencias explicitadas), desde diferentes ángulos de visión.

1- Producción de subsistencia o comercial: ésta es una clasificación prioritaria, ya que *muestra si el productor obtiene los bienes para ser utilizados como forma de satisfacer sus propias necesidades o para ser enviados al mercado para su comercialización*. La diferencia determina si existe empresa agropecuaria, ya que sólo en el segundo caso la producción se convertirá en oferta de mercado, y el fin perseguido es, indiscutiblemente, el lucro. En el primer caso, existe producción pero no se está en presencia de una empresa ganadera.

2- Producción especializada o diversificada: por el término especializada se entiende aquella, donde *el esfuerzo productivo se vuelca a un tipo de producto en especial*, de ahí su nombre. Por el segundo término, contrariamente, se entiende aquella donde *existe obtención de varios productos, distintos entre sí, aunque dentro del mismo rubro*.

Cuando la producción es especializada, el esfuerzo continuo volcado a un único producto, reforzado con capacitación específica, logra mejoras suficientes como para alcanzar un nivel de eficiencia importante, que difícilmente pueda lograrse cuando la producción es diversificada. Sin embargo, a pesar de esta ventaja, puede indicarse como desventaja, el hecho de ofrecer un único producto, que ante algunas adversidades que provoquen su bajo rendimiento, como el clima o el precio de mercado, no existe posibilidad de contar con otros productos alternativos que compensen las pérdidas.

La decisión de diversificar o especializarse dependerá del productor y su postura frente al riesgo y la incertidumbre, aunque en general se puede notar una tendencia hacia la especialización, siempre que se trate de producción comercial. En

la ganadería de subsistencia es lógica la preferencia hacia la diversificación pues se produce para consumo, en pequeñas granjas con algunos vacunos para leche, ovinos para carne, aves de corral para carne y huevos, e incluso con la combinación de alguna plantación hortícola y frutales.

3- Producción intensiva o extensiva: *la diferencia entre estos dos tipos de producción radica en la intensidad de uso de los factores de la producción, fundamentalmente del factor básico en el sector, que es la tierra.* Cuando ella se use con una baja carga animal, acompañada por una pobre aplicación sobre ella, de los factores mano de obra y tecnología, y de bienes intermedios, se trata de una producción extensiva, caso contrario, es una producción de tipo intensiva, tal como la cría bovina en campo natural o el engorde de novillitos en sistema de feed-lot, respectivamente.

A pesar de que la mayoría de las producciones ganaderas han sido históricamente extensivas, a lo largo y ancho de nuestros extensos campos, en los últimos años se nota un viraje lento hacia lo intensivo, provocado por la necesidad de obtención de resultados positivos ante el creciente avance de los costos, y también por la reducción de las parcelas de tierra como causa de divisiones de familia.

4- Producción de ciclos cortos o largos: tal como se entiende de su propia lectura, *la ganadería de ciclo corto es aquella que logra su resultado en períodos de tiempo reducidos, de unos pocos meses*, como un engorde en feed-lot de 90 a 120 días, o un engorde de vacas vacías a campo natural con combinación de pasturas en 5 meses. Pero, *si se trata de resultados productivos obtenidos en un año o más, se está en presencia de ganadería de ciclo largo*, tal la cría de terneros, obtenidos una vez al año, o el engorde de novillos pesados a campo natural, logrados en períodos de 3 o 4 años.

Cuanto más corto es el ciclo, mayor posibilidad existe de adaptación a los cambios del mercado, como los precios y las preferencias de la demanda. Los ciclos obligan a llegar hasta el final, independientemente de que las condiciones varíen entre el momento de la toma de decisión de producir y el momento del logro del

producto y su vuelco al mercado, por lo tanto cuanto más largo sean, menos flexibilidad existirá en los procesos de gestión.

5.3. Características propias de la producción ganadera

1- Sin hacer referencia a clasificación alguna, es menester destacar que la producción ganadera es zafrera⁵⁵, lo cual significa que *los resultados productivos son obtenidos en ciertos momentos del período anual, en forma aislada, ya sea por única vez, tal el caso de la cría vacuna u ovina, con los terneros y corderos logrados, o la lana, o más de una vez en el año, como una invernada de novillitos en feed-lot, con ciclos de engorde de 90 días.*

Esta característica es propia del sector agropecuario, y su razón es la dependencia de estas actividades no sólo de la mano del hombre sino también, y fundamentalmente, de los ciclos biológicos, que no pueden evitarse.

2- Además, la producción ganadera tiene la característica de su variabilidad, es decir, es diferente de un período a otro, en cuanto a cantidad y calidad, debido a factores climáticos y económicos. El clima y la naturaleza provocan estas variaciones, pero también los precios inciden para la presentación de los ciclos en la producción, siendo las primeras un tanto más impredecibles que los segundos.

5.4. Producción alternativa, complementaria y conjunta

Producción alternativa o sustitutiva: lo que en el ámbito de los costos es conocido como proceso o producción alternativa, en economía se nombra como producción sustitutiva. En general, *una actividad desarrollada en una extensión de campo sustituye, por lógica, a otra que requiera similares factores de la producción.*

⁵⁵ Zafrera, derivada de zafra, que hace referencia a la producción anual del campo, agrícola o ganadera.

En otras palabras, las actividades compiten entre sí, y deberá el productor considerar los ingresos y costos de cada una de ellas para elegir la alternativa más conveniente.

Según Coscia⁵⁶, “El uso del suelo, en una agricultura manejada con criterio económico, se determina en función del cultivo, o combinación de cultivos, de mayor ingreso neto.” Es así, como ante un abanico de actividades posibles para una determinada zona en función a las características climáticas y del suelo, se optará por la más conveniente. Ésta o éstas, serán de ciclo corto o largo, siendo en el primer caso, más fácil cambiarse de actividad ante la variación de las condiciones del contexto. Y continúa: “Los cultivos sustitutivos son precisamente aquellos cuyos ingresos netos son muy similares entre sí, y son los llamados a sustituirse mutuamente cuando se opera una modificación de precios. En grandes áreas de la región pampeana la competencia se da entre la ganadería bovina para carne y los cultivos anuales de cereales y oleaginosas (trigo, maíz, sorgo, girasol, etc.), y de éstos entre sí. Cuando no hay sustitución posible, sea por razones ecológicas o económicas, se da el monocultivo, como el caso de la producción ovina en la Patagonia o la caña de azúcar en ciertos sectores de Tucumán.”

Producción complementaria: dos actividades son complementarias cuando se desarrollan juntas, para lograr un mejor aprovechamiento de los recursos, ya sea ambas al mismo tiempo, o una después de la otra.

Al desarrollarse al mismo tiempo, el factor tierra se comparte, e incluso con otros factores como la mano de obra. Por ejemplo la ganadería vacuna junto a la producción equina, cuando esta última se realiza para contar con los animales necesarios para ser usados como silla y efectuar los trabajos de campo.

Al desarrollarse una tras otra, se está entrando en el terreno de procesos sucesivos, continuando con la cadena de valor, por ejemplo cuando se engordan las vacas viejas o vacías refugadas del proceso de cría vacuna, para ser vendidas como vacas de consumo⁵⁷.

56 Coscia, Adolfo A., op.cit., pág. 113.

En todos los casos, cuando se inicia una actividad complementaria, se está haciendo una elección, previa consideración de ventajas y desventajas, por lo tanto se están considerando alternativas, lo que lleva a la conclusión de que las actividades complementarias, son también alternativas. En el caso de los equinos, ¿se criarán caballos o se comprarán los montados⁵⁸? ¿Cómo compite el total de equinos en el campo, con los vacunos, por la disponibilidad de pasto y otros recursos? Ante estos dos interrogantes se debería elegir entre la cría de vacunos y cría de equinos en forma complementaria como una primera opción, o mayor cantidad de cabezas de vacunos y compra de montados ya preparados para el trabajo como segunda opción.

Producción conjunta: se está ante la presencia de producción conjunta cuando de un mismo proceso productivo, se obtienen dos o más resultados, sin existir la posibilidad de evitar la obtención de alguno de ellos.

Tal es el caso de la producción ovina, de la cual se consiguen corderos para venta y la lana del total de animales, así como los cueros de las mortandades y consumo de estancia, a lo cual se podrían agregar los reproductores refugados. En la mayoría de los rubros ganaderos existe producción conjunta, aunque no todos los productos revisten la misma importancia.

En este punto, Carlos Giménez y colaboradores⁵⁹ expresan lo siguiente: “Debemos señalar que no todos los productos elaborados de esta forma son similares en cuanto a volúmenes y significación económica para la empresa. Por ello debemos introducir un concepto adicional: el subproducto, que también será parte de los productos conjuntos, y sus costos son costos conjuntos, pero cuando tenemos un

57 Categoría de vacas correspondiente a vacas gordas que se venderán para el consumo de carne.

58 Categoría de equinos que se utilizará en los campos de producción ganadera para ser montados y realizar las tareas de campo y sobre los animales objeto de la actividad.

59 Giménez, Carlos Manuel y colaboradores, “Sistemas de Costos”, La Ley, 2° reimpresión, 2012, pág.256.

producto que adquiere las características de principal por su mayor participación económica y otro de los productos no tiene significación económica suficiente, a este último se lo denomina subproducto.” Y más adelante señalan: “También encontraremos que en el transcurso del ciclo productivo además de los productos principales y los subproductos se generan desperdicios que son recuperados en valores mínimos.” Según estas ideas, y considerando nuestro ejemplo, los corderos, los reproductores descartados y la lana son productos, mientras que los cueros son subproductos.

Lo fundamental para interpretar la esencia de la producción conjunta es la imposibilidad que existe de eliminación de alguno de los productos, ya que el objetivo de obtención de uno de ellos, implica necesariamente la obtención de los demás. Y es esta característica, lo que la hace totalmente opuesta a la producción alternativa, donde lo fundamental es la posibilidad de elección.

La oferta total de la empresa ganadera se compondrá de cada uno de los productos que surjan de las actividades que se desarrollan en su seno, durante el período anual.

a) De la producción alternativa, al considerar las diferentes opciones, surge la mejor combinación posible de actividades, por ejemplo cría de ganado vacuno, combinada con cría de ganado equino y además se complementa con algunas hectáreas de plantación de maíz para adicionar granos al alimento de pasto natural, para reproductores machos y terneras que se dejan para reposición, siendo destinado al mercado el sobrante.

b) A su vez, de cada tipo de actividad surgen productos conjuntos, que se ofrecerán en parte, guardándose otra parte para continuación de los ciclos ganaderos.

Oferta: terneros machos, terneras hembras, vacas de descarte, toros de descarte, cueros vacunos, equinos de descarte, excedente de maíz.

Esta combinación utilizada para ejemplificar es de ciclo largo, excepto por el espacio destinado a plantación de maíz. Ello elimina la posibilidad de adaptación inmediata a nuevas propuestas, pero la diversificación provee a la empresa de una cierta seguridad ante los mercados erráticos, ya que cuenta con una gran variedad de productos.

Se trata de producción comercial, y si bien un porcentaje se destina a consumo, es de tan baja proporción que no incide para ser considerada de otro modo y los procesos ganaderos son de tipo extensivo, con la intensidad media del proceso agrícola del maíz.

5.5. Oferta de mercado

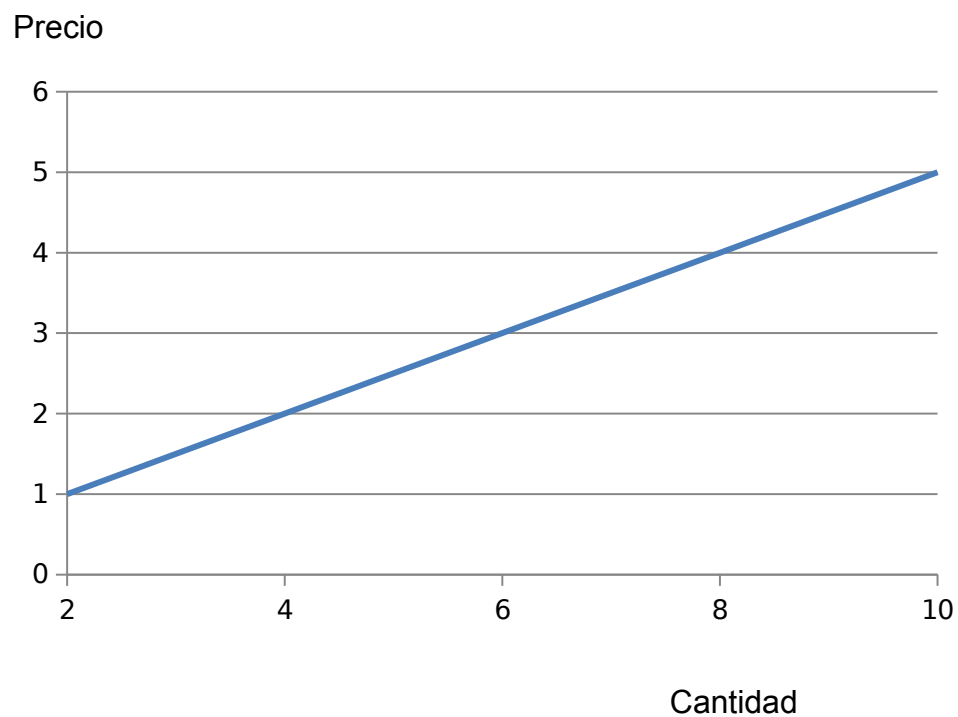
La producción, devenida ahora en oferta ganadera, y con las diferencias ya indicadas, se vuelca al mercado para lograr a través de los ingresos, la forma de cubrir los costos generados en su obtención, con la diferencia ansiada del resultado positivo. Esto significa que cuanto más altos sean los ingresos, más conveniente será para la empresa, lo cual implica una constante búsqueda de las mejores oportunidades, siendo el precio del producto la variable determinante.

La oferta entrega siempre una respuesta al mercado, ante las variaciones del precio, como consecuencia de la llamada “ley de la oferta”, la cual indica que *al aumentar el precio, aumenta la cantidad ofrecida, y al disminuir el precio, disminuyen las cantidades ofrecidas, verificándose una relación directa entre precio y cantidad ofrecida.*

Esta relación enunciada por una ley económica se presenta en la realidad como parte de la lógica de las actividades productivas y comerciales, pues quien desea vender tendrá incentivos para hacerlo a partir de la mejora en los precios. Y provoca así, que la curva de la oferta sea una línea ascendente de izquierda a derecha, que a su vez surge como gráfico al representar los valores de los datos

correspondientes a las variables precio (P) y cantidad (Q) en una tabla de la oferta, siendo la primera, la variable independiente y la segunda, la variable dependiente.

P	Q
1	2
2	4
3	6
4	8
5	10



Cuadro 24. Tabla de oferta y curva de oferta.

Cabe consignar también, que esta respuesta al precio no es en todos los casos igual, sino que depende del tipo de producto. Es así que, puede existir el

mismo aumento porcentual de precio para dos productos diferentes, y sin embargo el cambio en la cantidad ofrecida, ser diferente en términos porcentuales.

Esto ocurre pues ambos productos poseen diferentes elasticidades de la oferta, es decir reacciones frente al cambio del precio.

La elasticidad de la oferta *es la respuesta de la cantidad ofrecida de un determinado producto ante la variación en el precio*, y se mide de la siguiente manera:

$$E_o = \frac{\text{Variación en la cantidad ofrecida en \%}}{\text{Variación en el precio en \%}}$$

Aquellos productos que tienen una respuesta más rápida y contundente ante las variaciones del precio, poseen una elasticidad mayor con respecto a sus ofertas.

5.6. Otros factores determinantes de la oferta

La oferta de un bien no sólo depende de lo que ocurre con el precio de ese bien, sino que existen otros factores que también condicionan su comportamiento. Algunos de ellos son: los precios de los demás bienes, los precios de los factores de la producción, y la tecnología. Surge así la función de la oferta (basada en la obra de los autores Mochón y Beker⁶⁰) que expresa:

$$Q_a = O(P_a, P_b, r, K)$$

Siendo: Q_a la cantidad ofrecida del bien en cuestión a

P_a el precio del bien en cuestión a

P_b el precio de los demás bienes

60 Mochón, Francisco y Beker, Víctor A., op.cit., pág. 46.

- r los precios de los factores de la producción
- K la tecnología usada por el productor

La igualdad de arriba nos indica que la cantidad ofrecida del bien en cuestión depende de varios factores, entre ellos, el precio de dicho bien, que origina el comportamiento lógico directo al cual se hizo referencia.

También depende del precio de los bienes alternativos. Si el productor tiene varias alternativas de producción, con el uso de los recursos con que cuenta, elegirá la opción más conveniente, dejando las otras de lado, y esos precios de los otros bienes siempre se considerarán como opciones e incidirán en las decisiones acerca del bien que se está produciendo.

Es un factor influyente, además, el costo de los factores de la producción que el empresario necesita atraer para su proceso, y que no son gratuitos, sino que debe pagar por ellos. Ante el aumento del precio de los mismos, el empresario tendrá mayores costos, y puede ser que la alternativa ya no sea conveniente, aunque podría pasar también lo opuesto, que el costo de los factores de la producción disminuyera.

Y por último la igualdad presenta a la tecnología, que en nuestra época tiene un efecto considerable en las empresas y por lo tanto en la oferta.

Aunque el estudio de la igualdad se haga concretamente con los factores anteriores, no podemos dejar de mencionar que pueden existir otros, como la política gubernamental, que a través de las medidas adoptadas puede incentivar o desalentar la producción, por ejemplo con créditos para el primer caso, o con nuevos impuestos que la graven para el segundo. O los productores pueden cambiar sus decisiones de oferta debido a las expectativas existentes para el futuro de su negocio.

Además de estos factores generales para todos los bienes, existen factores particulares para cada bien, que actuarán sobre su oferta y no sobre las de los demás bienes, por ejemplo el clima lluvioso de una temporada, que será excelente para la producción vacuna, que va a tener mayor cantidad de pasto, pero será

negativo para la producción ovina que funciona mejor en climas secos, y a su vez el clima no tiene ningún tipo de influencia sobre la producción de computadoras.

5.7. Respuesta de la cantidad ofrecida ante variaciones del precio

Cuando exista un cambio en el precio de un producto proveniente de la actividad ganadera, es lógico que los productores intenten producir una mayor cantidad de dicho producto, abandonando otras opciones. El cambio de la cantidad ofrecida será entonces en el mismo sentido del cambio del precio, aunque su magnitud dependerá de la elasticidad. Visto el qué ocurrirá, procederemos a analizar el cómo, el cuánto y el cuándo.

En primer lugar, el cómo ocurrirá ese cambio, supongamos ante un aumento del precio, dependerá de la capacidad ociosa que tenga la empresa:

a) Si tiene tierra disponible, podrá aumentar su producción hasta colmar la capacidad ociosa, utilizando al máximo el suelo con su pasto, indispensable en ganadería, salvo excepciones.

b) Si no posee tierra sin uso, pero puede incrementar el resto de los factores de la producción y bienes intermedios a ser aplicados sobre la anterior, podrá aumentar su producción intensificando el uso de la estructura instalada sin expansión territorial.

c) Practicando un desplazamiento de otras actividades en favor de ésta, cuyo aumento de precios es beneficioso.

d) Podrá aumentar la capacidad instalada, que en el campo y ganadería extensiva, es básicamente la tierra con que se cuente, recurriendo al arrendamiento, ya que la compra significa una inversión significativa, aunque no imposible. De todos modos en este caso se debería hacer un estudio de costos adicional ya que el aumento de estructura significa aumento de costos fijos, siendo esta decisión la que corresponde tomar en los casos en que haya conveniencia económica y una cierta

seguridad del mantenimiento de esos precios en el tiempo, máxime con contratos firmados por un plazo legal mínimo o costos de estructura con los que no puede darse marcha hacia atrás.

e) Combinando una o varias de las opciones anteriores.

Por oposición de los casos anteriores, se estaría ante la reacción del productor por una disminución en el precio del producto en cuestión, direccionando los factores hacia otra alternativa más conveniente.

Y a continuación analizando el cuánto, lo que se trata de especificar es la cantidad en que cambiará lo ofrecido, y según lo indicado anteriormente, esto depende de la elasticidad de la oferta. Cuando el producto cuente con oferta elástica, el cambio será importante, mayor porcentualmente, que el cambio porcentual en el precio. Cuando el producto cuente con una oferta inelástica, el cambio será menos importante, menor en términos porcentuales que el cambio porcentual en el precio.

Que un producto cuente con oferta más o menos elástica depende de:

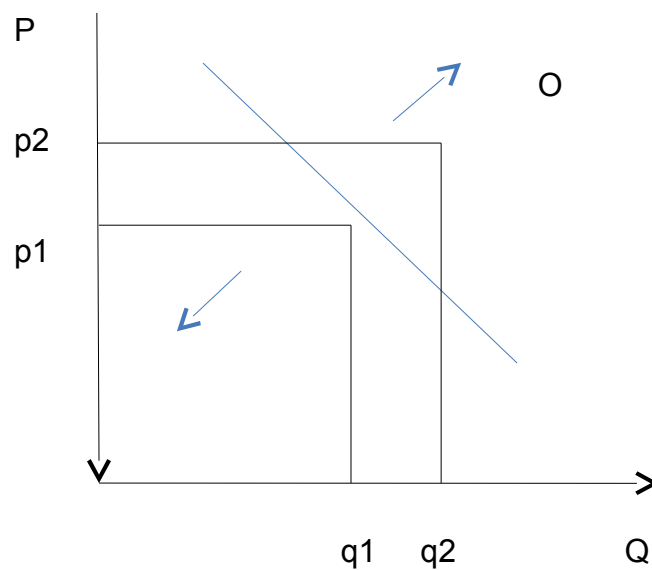
a) La duración del ciclo del producto, ya que cuando los ciclos son cortos, la posibilidad de cambios a favor o en contra, será a los pocos meses. Pero ante producciones de ciclos largos con estructura específica para el caso, el cambio, por lo menos en el corto plazo será imposible. ¿Vamos a vender el plantel total de vacunos machos y hembras porque ahora es más conveniente invernar novillos? Es seguro que no, aunque lo que puede hacerse es una adaptación lenta, a través de algunos años, a la nueva situación.

b) La facilidad de acceso a los factores de la producción, o la posibilidad de utilizar los disponibles y ociosos.

La respuesta de la cantidad ofrecida ante variaciones en el precio implica que se estudie a la oferta como función de la variable precio.

Se mueve el precio como variable independiente, y hace que las cantidades respondan acomodándose como variables dependientes. Y gráficamente el

movimiento es hacia arriba o hacia abajo, sobre la curva, pero sin el desplazamiento de ésta.



Cuadro 25. Respuesta de la cantidad ofrecida ante variaciones en el precio, movimiento sobre la curva

Ha quedado pendiente determinar el cuándo ocurrirá la respuesta de la cantidad ofrecida a los cambios del precio, ¿al instante, en unos meses o en años? Indudablemente el principal determinante de la elasticidad de la oferta de productos ganaderos es el tiempo con que cuente el productor, ya que se trabaja con ciclos y no con producción diaria, semanal o mensual, como podría ocurrir en la industria.

En general, el cambio será mayor cuando mayor sea la cantidad de tiempo con que cuente para adaptarse, es por eso que se dice que a mayor cantidad de tiempo, mayor elasticidad de la oferta.

Veamos, un productor que esté terminando el ciclo ovino, donde en el mes de diciembre cuenta con su producción anual de corderos, posee una oferta inelástica, aunque el precio aumente, sólo tiene esa cantidad de corderos, ya que no puede producirlos de un día para el otro, y deberá esperar a la próxima campaña, si desea entregar mayor oferta. Si el precio baja, igualmente los venderá, pues ya están listos y necesita afrontar los costos. La oferta en el plazo inmediato es inelástica, aunque el precio cambie, hay pocas posibilidades de adaptarse a él.

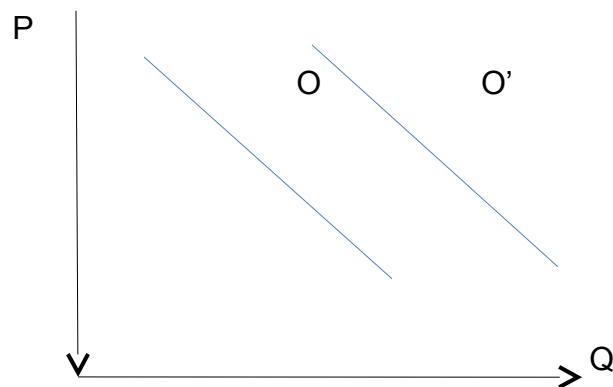
Cuando se trata de este plazo, también llamado instantáneo, los factores que ejercen presión para que la oferta no pueda modificarse son: los ciclos naturales, la capacidad del producto de conservar sus cualidades, la posibilidad de almacenamiento y su costo, la necesidad de dinero del productor y las perspectivas futuras de precios.

Pero sí podrá hacerlo en un período de tiempo corto, cuando puede adaptar su estructura a la nueva situación de mercado, eficientizando su uso para lograr una mayor producción, utilizando mejor la tierra, trabajando con técnicas más avanzadas, aprovechando los factores ociosos (siempre que se trate de la opción de suba del precio). En este caso la elasticidad de la oferta es mediana.

Y en un plazo largo, de 3 a 5 años, puede hacer un cambio rotundo en la empresa, aplicando mayor cantidad de cada uno de los factores de la producción, con lo cual la oferta se volverá elástica.

5.8. Respuesta de la oferta ante los cambios en otros factores

Cuando el desplazamiento es de toda la curva de oferta, y no se trata de un movimiento sobre la misma, quienes actúan para que esto ocurra son los otros factores que acompañan al precio en la función.



Cuadro 26. Respuesta de la cantidad ofrecida ante variaciones en otros factores, desplazamiento de la curva de oferta

Este tipo de desplazamiento se puede dar por la influencia de los precios de los demás bienes, por los precios de los factores de la producción y por la tecnología, pudiendo existir otros como ya se expresó.

Los precios de los demás bienes: si un productor tiene una cierta capacidad en infraestructura para producir, y cuenta con cierto número limitado de recursos, no puede producir todo lo que desee, sino que debe optar entre una serie de alternativas de acuerdo a la conveniencia económica, pero si el precio del bien de la alternativa que ha dejado de lado aumenta, seguramente en el período siguiente se volcará a hacer ese bien dejando de lado el actual, cuya cantidad ofrecida va a disminuir y la curva se correrá hacia la izquierda.

Cuando el precio del otro bien vuelva a bajar, se pasará nuevamente a este bien y la curva se correrá hacia la derecha.

Convengamos que este análisis es un tanto teórico, o hay que agregar las limitaciones que se tiene para pasar de un producto a otro según el período. Esto es más frecuente en la agricultura, donde ciertos cultivos pueden desarrollarse con los mismos recursos, pero en la ganadería el cambio es más complejo, ya que ciertos recursos son específicos para cada actividad, o en el caso de las crías, los planteles no pueden eliminarse de un año a otro y volverse a adquirir.

Los precios de los factores de la producción: como éstos son los medios que el empresario utiliza para producir, si su precio tiende a subir, el empresario tendrá mayores costos, y es posible que elija otra alternativa produciendo menos del bien en cuestión, entonces la curva de oferta se correrá hacia la izquierda.

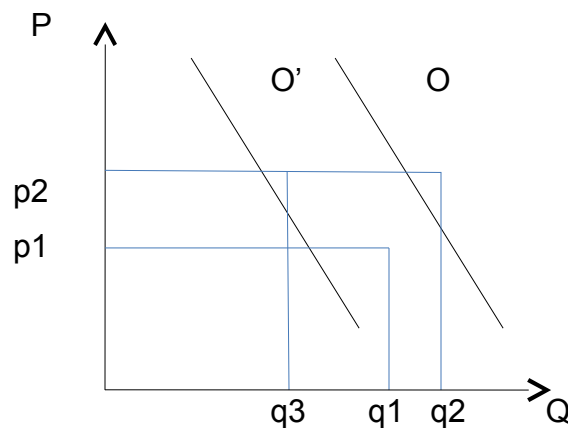
Si los precios de los factores de la producción bajan, será un incentivo para el productor y aumentará la cantidad ofrecida del bien en cuestión, entonces su curva se correrá hacia la derecha.

La tecnología: si la tecnología se torna muy costosa para el empresario o tal vez inaccesible, no estará dispuesto a producir ese bien, disminuirá la cantidad ofrecida y la curva de oferta se correrá hacia la izquierda. En cambio si el empresario puede acceder a una tecnología barata, que le facilite la producción, estará dispuesto a producir más, la cantidad ofrecida aumentará corriéndose la curva de oferta hacia la derecha. Estas dos situaciones anteriores tienen que ver con el precio de la tecnología y en ese aspecto ocurre lo mismo que con los factores clásicos de la producción. Pero puede darse otra situación, si al aplicarse en los procesos productivos, la tecnología trae consigo mayor eficiencia, y logra más cantidad de productos, y aunque su costo sea elevado, los beneficios que reporta son mayores, entonces será adoptada, y la curva de la oferta del bien se correrá hacia la derecha.

5.9. Desplazamientos combinados

Los movimientos sobre la curva o de toda la curva de la oferta, se analizan en forma separada para comprender con mayor facilidad sus causas y consecuencias, pero es muy poco probable que en la realidad se presenten tan independientes.

Por el contrario, siempre los cambios en el precio, así como en los otros factores determinantes de la oferta, se presentan en forma combinada, provocando reacciones por una u otra causa, que a veces juegan a favor y otras en contra de la oferta, presentando situaciones un tanto confusas para el observador común. Por ejemplo, ¿por qué bajarían las cantidades que los productores lanzan al mercado de carne, si los precios han subido? Lo normal sería pensar que ante un aumento de los precios las cantidades ofrecidas aumenten (de q_1 a q_2), pero podría estar jugando por otro lado el aumento aún mayor de precios de productos de actividades alternativas, o la política desalentadora del gobierno sumada a bajas expectativas para el futuro (pasando a q_3). El primer cambio es un movimiento sobre la curva debido a variación en el factor precio, y el segundo cambio es un desplazamiento de toda la curva hacia la izquierda debido a cambios en otros factores.



Cuadro 27. Desplazamientos combinados de la oferta.

5.10. La función de producción

Si en páginas anteriores se sostuvo que la producción es el resultado del proceso de transformación de ciertos recursos, entonces, la función de producción es una función matemática que muestra los recursos y las cantidades de éstos que se necesitan para obtener un cierto nivel de producción.

Según Bishop y Toussaint⁶¹, “Una función de producción es una relación matemática que describe en que forma la cantidad de un producto depende de las cantidades de insumos utilizados. La clase y cantidad de un producto depende de (son función de) la clase y cantidad de insumos utilizados.”

Una función de producción se puede expresar de la siguiente manera:

$$Y_1 = f(X_1)$$

Donde Y_1 es la cantidad de producto 1 que se va a obtener, y X_1 es el insumo que se necesita para conseguir dicho producto. Por lo tanto se dice que la cantidad de producto Y_1 que se obtenga, depende de (es función de, y se representa con la letra f) la cantidad de insumo que se utilice para producir Y_1 .

Pero rara vez un producto depende de un único insumo, de hecho conocemos varios factores de la producción que se atraen al seno de la empresa para producir.

Es así como Mochón y Beker⁶² expresan: “La relación entre la cantidad de factores productivos requerida: trabajo (L), capital (K), tierra y recursos naturales (T) e iniciativa empresarial (H) y la cantidad de producto (Q) que puede obtenerse se denomina función de producción. Analíticamente:

$$Q = f(L, K, T, H)$$

Siguiendo los lineamientos entregados anteriormente, entonces la función de producción se puede reexpresar de la siguiente manera:

⁶¹ Bishop C. E. y Toussaint W. D., “Introducción al análisis de Economía Agrícola”, Editorial Limusa, 1986, pág.44.

⁶² Mochón, Francisco y Beker, Víctor A., op.cit., pág.131.

$$Y_1 = f(X_1, X_2, X_3, X_4, \dots, X_n)$$

De acuerdo a esta igualdad, la combinación que se haga de recursos y de sus cantidades es amplísima, con lo cual se pueden obtener diferentes cantidades y calidades de producto. Un productor ganadero necesitará varios factores para producir, tierra, agua, mano de obra, productos veterinarios, alimento, alambrados, asesoramiento veterinario, etc. y dependiendo de su uso y en qué cantidades, será el resultado que obtenga al final del ciclo.

Si se quisiera aumentar el nivel de producción obtenido, se aumentarán las cantidades de recursos en diversas proporciones, aunque esto no se presenta para todos los recursos por igual.

Existen algunos que son bienes de capital, que conforman la estructura de la empresa y que en el corto plazo no pueden cambiarse, sólo utilizarse al máximo de su capacidad, por lo tanto éste es el condicionamiento en el que está atrapada la función de producción en el corto plazo.

Ahora bien, en un período más largo, los factores de la producción fijos también podrán ampliarse, con lo cual se estaría ante una función de producción de largo plazo. Por ejemplo, un productor, criador de ovejas, puede en el corto plazo aumentar su producción de corderos mejorando la sanidad del rodeo, contratando otro trabajador para un mejor seguimiento de la hacienda, pero recién con el paso del tiempo podrá incrementar el plantel, realizar partición del campo en parcelas o incluso aumentar la cantidad de tierra disponible.

Tendremos de este modo, una serie de recursos o factores que serán variables, y otros que se considerarán fijos, y la posibilidad de cambiar sus cantidades, depende de la cantidad de tiempo con que se cuente.

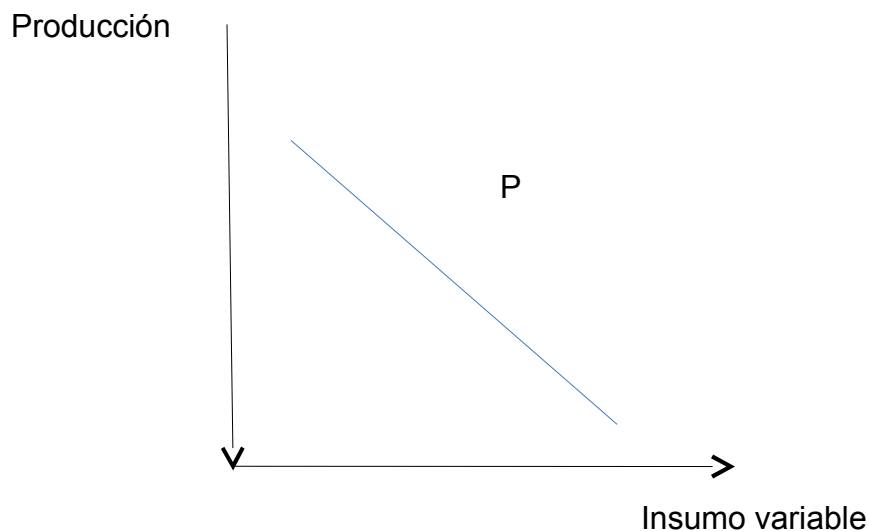
Generalmente para hacer un determinado análisis económico de producción, se considera el incremento de un recurso, considerando los otros constantes, ya que de otro modo sería imposible, por la cantidad innumerable de posibilidades de combinación de todos los recursos intervinientes.

5.11. Tipos de función de producción

Existen tres tipos de función de producción, y para su descripción se ha tomado como base a Bishop y Toussaint⁶³:

1- Rendimientos constantes: es aquella donde al incrementarse en una unidad el insumo variable, el aumento de la producción se presenta siempre en la misma proporción. Gráficamente, la línea es recta, siempre con la misma pendiente.

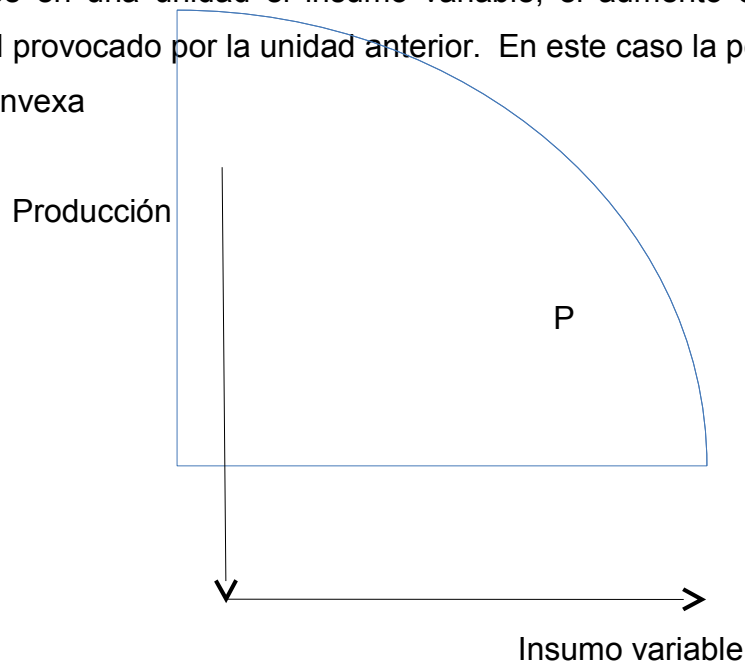
La pendiente es el cociente entre la ordenada Y dividida por la abscisa X (Y/X), considerando las cantidades de insumo sobre el eje de las abscisas y la cantidad de producto obtenido sobre la ordenada.



Cuadro 28. Rendimientos constantes

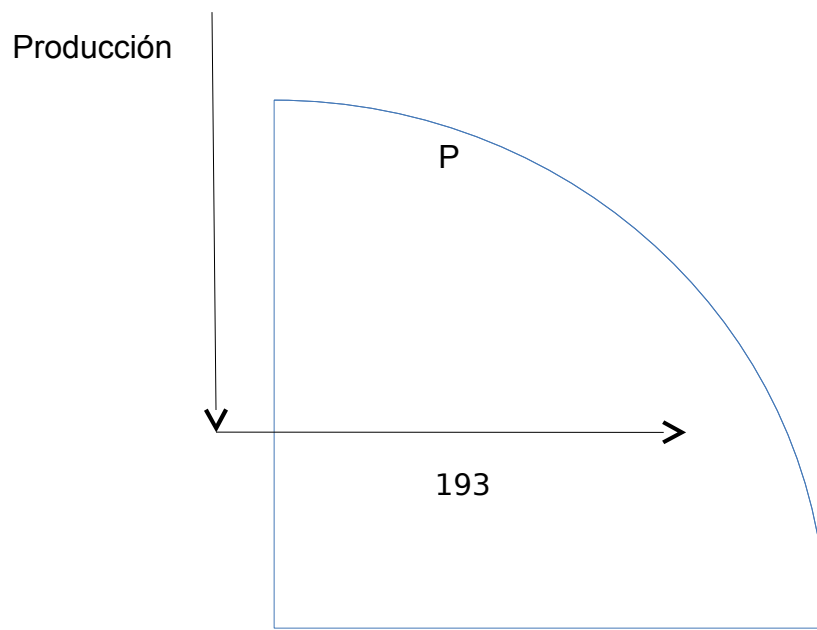
63 Bishop C.E. y Toussaint W.D., op.cit., págs. 44 a 54.

2- Rendimientos crecientes: es aquella función de producción donde al incrementarse en una unidad el insumo variable, el aumento de la producción es mayor que el provocado por la unidad anterior. En este caso la pendiente de la curva es de tipo convexa



Cuadro 29. Rendimientos crecientes

3- Rendimientos decrecientes: es aquella función de producción donde al incrementarse en una unidad el insumo variable, el aumento de la producción es menor que el provocado por la unidad anterior. En este caso la pendiente de la curva es de tipo cóncava. Este tipo de función es típica de la producción agropecuaria, como se verá más adelante.



Cuadro 30. Rendimientos decrecientes

5.12. La ley de rendimientos decrecientes

La explicación lógica de la conveniencia es lo primero que surge al considerar el comportamiento del productor ante el aumento del precio del bien en cuestión, pero existe también una explicación a este fenómeno que no es tan visible. Ella es la ley de los rendimientos marginales decrecientes, que *sostiene que para aumentar la producción, se deberán agregar sucesivas dosis de factores, que tienen cada vez menor rendimiento, por lo tanto el precio del bien tiende a aumentar a medida que aumentan las cantidades, pues sólo de esa manera el productor estará dispuesto a producir más*. Este razonamiento tiene una aplicación exacta en el sector primario, donde está presente el limitante del factor tierra, pero puede no cumplirse en el resto de los sectores.

Entonces, según Coscia⁶⁴: “La agricultura se caracteriza por el hecho de que los sucesivos aportes de trabajo, capital y bienes de uso intermedio (fertilizantes, plaguicidas, etc.) que se aplican sobre una cantidad de superficie no reportan un rendimiento marginal constante (o creciente, como puede ser el caso de alguna industria) sino decreciente. Este fenómeno que en teoría económica se suele denominar “ley de los rendimientos decrecientes de la agricultura”, puede presentar algunas particularidades en la práctica, pero de cualquier manera posee la suficiente universalidad como para que pueda considerárselo como una ley.”

Y si bien en esta entrega se hace mención a la agricultura, es aplicable también a la ganadería y al resto de las actividades del sector primario, dependientes de la tierra como factor básico, ya que ella tiene una capacidad de producción o rendimiento con un cierto límite, más allá del cual es imposible pretender seguir

64 Coscia, Adolfo, op.cit., pág.129.

obteniendo mayores resultados. La ganadería extensiva necesita como alimento de los animales el pasto, que crece de la tierra con el aporte de la luz solar y el agua de lluvia, todos elementos naturales, incluso la “máquina productiva”, el mismo animal. Y esa oferta forrajera tiene un tope, pues su crecimiento se da en determinadas épocas del año, estancándose en otras o retrocediendo en invierno por las heladas. Por lo tanto, una parcela está dispuesta a aceptar una cantidad de carga animal para brindar un rendimiento determinado, más allá del cual el rendimiento será menor.

Algunos podrán argumentar que las nuevas técnicas que se aplican en la producción ganadera de alimentación a corral echan por tierra esta postura, sin embargo, no es así. El encierre es la estructura, dentro del cual se colocan los animales y el resto de los factores, básicamente alimento. A medida que se van aumentando las dosis se van aumentando los kilos en los animales, pero este engorde va siendo cada vez más lento, hasta que llega el momento en que el animal no ingiere más gramos por día pues está satisfecho, e incluso puede indigestarse. Además, como dice Coscia⁶⁵, “...la cría de animales requiere de alimentos (material forrajero) y la producción de éstos entra en el ámbito de la agricultura; indirectamente, por tanto, se encuentra “aprisionada” dentro de la ley de los rendimientos decrecientes.”

Vayamos a un ejemplo más concreto. Una parcela de tierra de 100 hectáreas es el factor fijo en cuestión, que recibirá factores variables para el proceso, en este caso terneros de destete, que iniciarán un ciclo de recría de un año de duración, a campo natural. Cada uno de ellos engordarán kilos (rendimiento en unidades físicas) que sumados arrojarán el kilaje total obtenido en el proceso. Traen un peso de entrada, pero lo que importa es el aumento que logren, ya que ese será el incremento de valor en la cadena productiva. Cuantos más kilos totales obtenga el productor, más satisfecho estará pues es el producto que ofrecerá en el mercado. El precio se presenta por kilo de animal, y no por cabeza.

65 Coscia, Adolfo, op.cit., pág.130.

A continuación se muestra un cuadro con las sucesivas cantidades de factor variable aplicadas al factor fijo (columna 1), el rendimiento total en unidades físicas (columna 2), el rendimiento unitario en unidades físicas (columna 3), y el incremento de kilos a nivel total para cada nueva cantidad (columna 4).

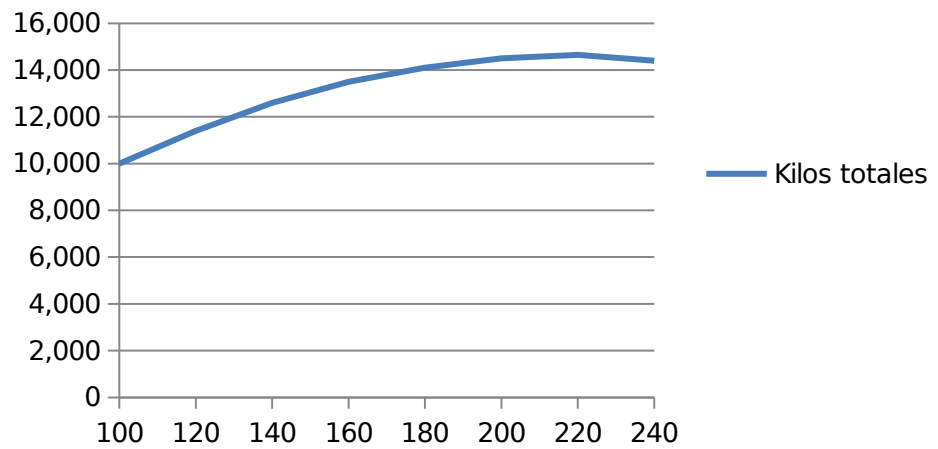
<u>Factor variable</u>	<u>Rendimiento total</u>	<u>Rendimiento unitario</u>	<u>Incremento</u>
100 terneros	10.000 kg	100 kg	-
120 terneros	11.400 kg	95 kg	1.400 kg
140 terneros	12.600 kg	90 kg	1.200 kg
160 terneros	13.500 kg	84,38 kg	900 kg
180 terneros	14.100 kg	78,33 kg	600 kg
200 terneros	14.500 kg	72,50 kg	400 kg
220 terneros	14.650 kg	66,59 kg	150 kg
240 terneros	14.450 kg	60,21 kg	- 200 kg

Cuadro 31. La ley de rendimientos marginales decrecientes, ejemplo de recría de terneros.

Como se puede observar, al ir incorporando un número mayor de cabezas a la parcela de tierra, el engorde de cada animal (rendimiento) es menor, pasando de 100 kg a 60,21 kg. Pero en realidad lo que interesa es el total de kg engordados, que serán los que venderá el productor, los cuales van aumentando sucesivamente, hasta un punto en el cual es tal la competencia por el pasto, que no alcanza para todos, y comienzan a engordar menos. La columna de incremento muestra como el rendimiento marginal es cada vez menor, hasta un punto en que se torna negativo, justo allí donde el rendimiento total desciende, en el nivel de 240 terneros.

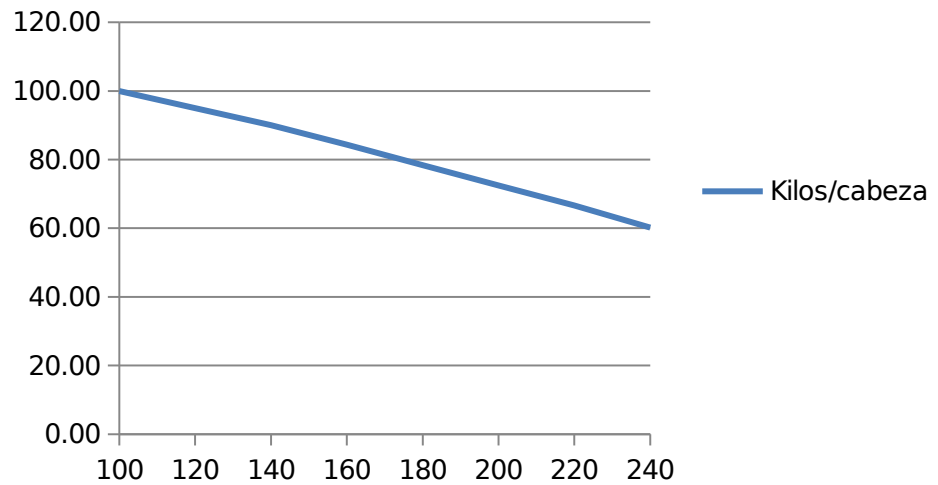
Por lo tanto, será conveniente seguir agregando cabezas de ganado hasta el nivel de 220 terneros (indicado en otro color en el cuadro 31).

Kilos totales

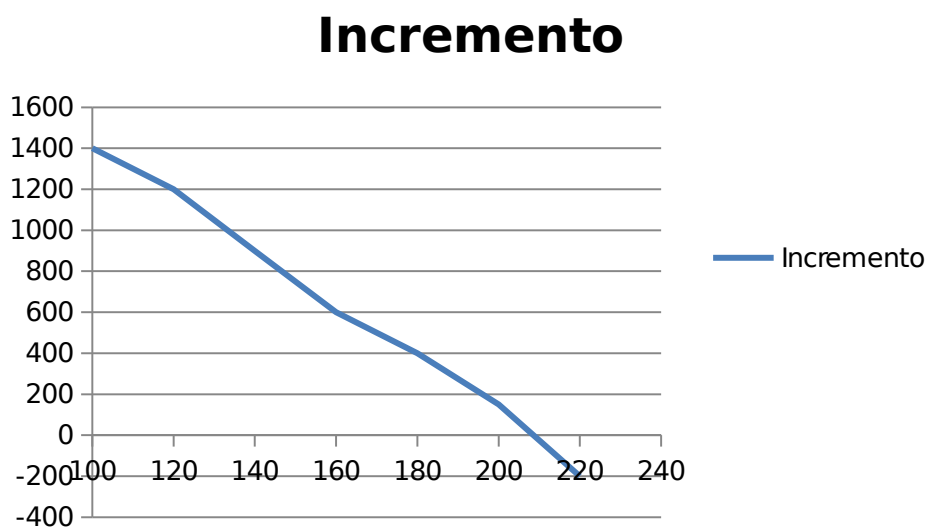


Cuadro 32.a.

Kilos/cabeza



Cuadro 32.b.



Cuadro 32.c.

Cuadros 32. Gráficos correspondientes al cuadro 31.

En los gráficos se puede observar que los kilos engordados por animal, a medida que se aumentan cabezas, van descendiendo, aunque el engorde total va en aumento hasta determinado punto donde llega al punto máximo y comienza a descender. Los rendimientos marginales decrecientes se ven gráficamente como una línea que baja de izquierda a derecha, pasando a ser negativos en el nivel donde la parábola anterior comienza su descenso.

Ahora bien, nuestro productor ha decidido criar 220 terneros porque el estudio de rendimiento de unidades físicas así se lo indicó, pero, ¿será realmente lo más rentable? Esa pregunta sólo se contestará luego de profundizar el análisis a través de la incorporación de datos de precios y costos.

Se presenta a continuación el cuadro 33, con el total de kilos engordados por cada nivel (columna 2), los ingresos obtenidos al vender esos kilos considerando un precio por kilo de \$ 35 (columna 3), el costo variable para cada nivel considerando

dos tipos: el costo variable por kilo (columnas 4 y 5) y el costo variable por cabeza (columna 6), el total de costos variables (columna 7) y el resultado de ingreso menos costo variable o contribución marginal por kilo (columna 8). El costo variable por kilo se subdivide en dos: el costo variable de los kilos engordados y el costo variable de los 150 kilos base que traía el animal.

Se considera un costo variable por kg de \$ 1,25 (antiparasitario) y un costo variable por cabeza de \$ 75,70 (vacuna antiaftosa). Los kilos base son de 150 por cabeza, y los costos variables por kilo se calculan sobre los kilos base (columna 4) y sobre los kilos ganados (columna 5), pero si existiera costo de alimento, sólo se calcularía sobre los kilos ganados.

Nivel	Kg engorde	Ingresos	Cv kg engorde	Cv kg base	Cv cabe	Total	Cont. Marg.
100	10.000	350.000	12 500	18.750	7.570	38.820	311.180
120	11.400	399.000	14.250	22.500	9.084	45.834	353.166
140	12.600	441.000	15.750	26.250	10.598	52.598	388.402
160	13.500	472.500	16.875	30.000	12.112	58.987	413.513
180	14.100	493.500	17.625	33.750	13.626	65.001	428.499
200	14.500	507.500	18.125	37.500	15.140	70.765	436.735
220	14.650	512.750	18.313	41.250	16.654	76.217	436.533
240	14.450	505.750	18.063	45.000	18.168	81.231	424.519

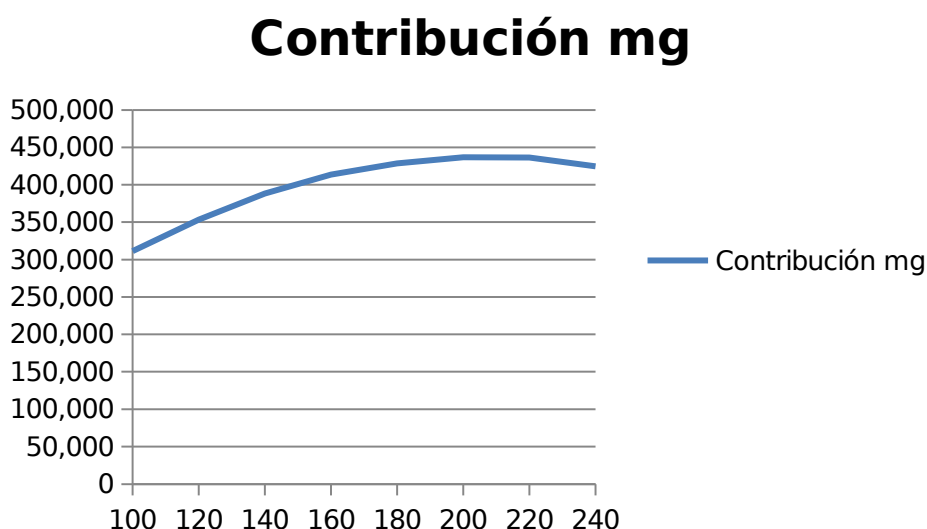
Cuadro 33. Ley de rendimientos marginales decrecientes, incorporación de ingresos y costos variables.

Al analizar los rendimientos físicos combinados con ingresos y costos variables, vemos que la mayor contribución marginal se presenta en el nivel de 200 terneros, lo cual modifica la conclusión a la que se había arribado al hacer sólo el estudio de productividad, confirmando una vez más que no es un concepto suficiente para la toma de decisiones empresariales, como sostienen muchos profesionales del

ámbito veterinario o agrónomo, sino que hay que avanzar hasta determinar la rentabilidad del proyecto (ver Productividad y rentabilidad, capítulo 4).

Es fundamental la incorporación de los datos de costos, ya que basándonos en los ingresos solamente, al igual que con las unidades físicas, se avanzaría un nivel más, para al final, tener un menor resultado.

Vale aclarar que los ingresos a la hora de la venta de los terneros, terminado el ciclo, contendrán tanto la parte correspondiente a los kilos engordados como a los kilos base ingresados al proceso, pero estos últimos al ser proporcionales a los distintos niveles, no influyen en la toma de esta decisión. A continuación, el gráfico:



Cuadro 34. Gráfico correspondiente al cuadro 33.

Pero este análisis no termina aquí, pues los productos ganaderos (animales) tienen una particularidad a la hora de la venta. No se venden por unidad, sino por kilo, y a su vez el precio del kilo va cambiando de acuerdo a la categoría del animal, a medida que la categoría es mayor, el precio del kilo baja. Es así como, si los kilos

base se compraran y vendieran al mismo valor, no generarían diferencia, pero, al comprarse a un precio, \$ 40, y venderse a otro menor, \$ 35, generarán un costo variable adicional de \$ 5, a ser afrontados con el resultado del engorde.

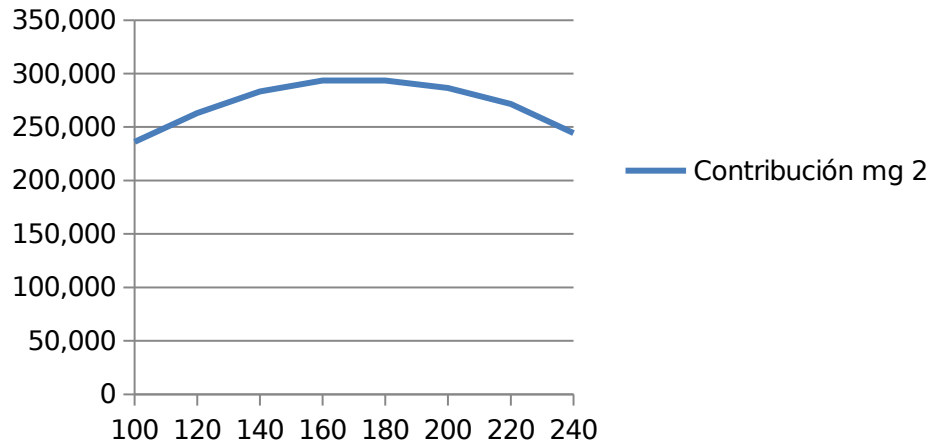
Nivel	Kilos base	Cv \$5	Cont. Marg.anterior	Cont. Marg.
100	15.000	75.000	311.180	236.180
120	18.000	90.000	353.166	263.166
140	21.000	105.000	388.402	283.402
160	24.000	120.000	413.513	293.513
180	27.000	135.000	428.499	293.499
200	30.000	150.000	436.735	286.735
220	33.000	165.000	436.533	271.533
240	36.000	180.000	424.519	244.519

Cuadro 35.a. Ley de rendimientos marginales decrecientes, ingresos y costos variables, incorporación de la diferencia originada por el precio de los kilos base

Como resultado de esta profundización del análisis surge la conclusión de que la contribución marginal mayor se da en el nivel de 160 terneros, cambiando la postura anterior.

Con respecto a los costos fijos, para esta decisión no se consideran, pues lo que se necesita saber es la cantidad ideal de animales a colocar en la parcela, donde lo que importa es la mayor contribución marginal, para luego cubrir los costos fijos. Sí importarán para conocer el ingreso neto a obtener con el proyecto, al considerar los costos fijos directos, y para conocer el ingreso neto general, al restar los costos fijos indirectos del total de resultados de la suma de proyectos.

Contribución mg 2



Cuadro 35.b. Gráfico correspondiente al cuadro 35.a.

5.13. Producto total, unitario y marginal

Con lo expresado en el punto de la ley de rendimientos decrecientes, y los gráficos entregados, se pueden conceptualizar los términos del título como se indica a continuación.

El producto total es la cantidad de producto (bien o servicio) que se obtiene en un proceso de transformación, a partir de determinados recursos, y para un cierto nivel de utilización de los mismos. Si consideramos el cuadro 31, el producto total es la columna 2, llamada también rendimiento del factor variable.

El producto unitario o medio es la relación que existe entre el producto total y la cantidad de recurso utilizado para generar esa cantidad. Es un promedio, y en el cuadro mencionado, se puede observar en la columna 3.

El producto marginal es el incremento adicional de producto total al pasar de un nivel a otro de utilización del recurso variable. En el mismo cuadro, la columna 4.

5.14. Relaciones entre producto total, unitario y marginal

Estos tres tipos de productos están íntimamente relacionados y ello se puede observar tanto en el cuadro 31 como en los gráficos correspondientes.

Del producto total que se vaya obteniendo, dependerán el producto unitario y el marginal, que de hecho, se obtiene matemáticamente restando al producto total del nivel en cuestión, el correspondiente al nivel anterior.

Debido a esto, el producto marginal es positivo cuando el producto total crece, cuando el producto total permanece constante, es cero, y cuando el producto total disminuye, es negativo. Cuando el producto total aumenta a una tasa creciente, el producto marginal también es creciente, pero, cuando el producto total aumenta a una tasa decreciente, el producto marginal decrece.

Con respecto al producto unitario, cuando el aumento del producto por cada unidad adicional de recurso es mayor que el producto unitario de los recursos precedentes, entonces el producto unitario crece. Cuando éste crece, el producto marginal es mayor que el producto unitario. Cuando el producto unitario es decreciente, el producto marginal es menor que el producto unitario. Y cuando el producto unitario es constante, es igual al producto marginal.

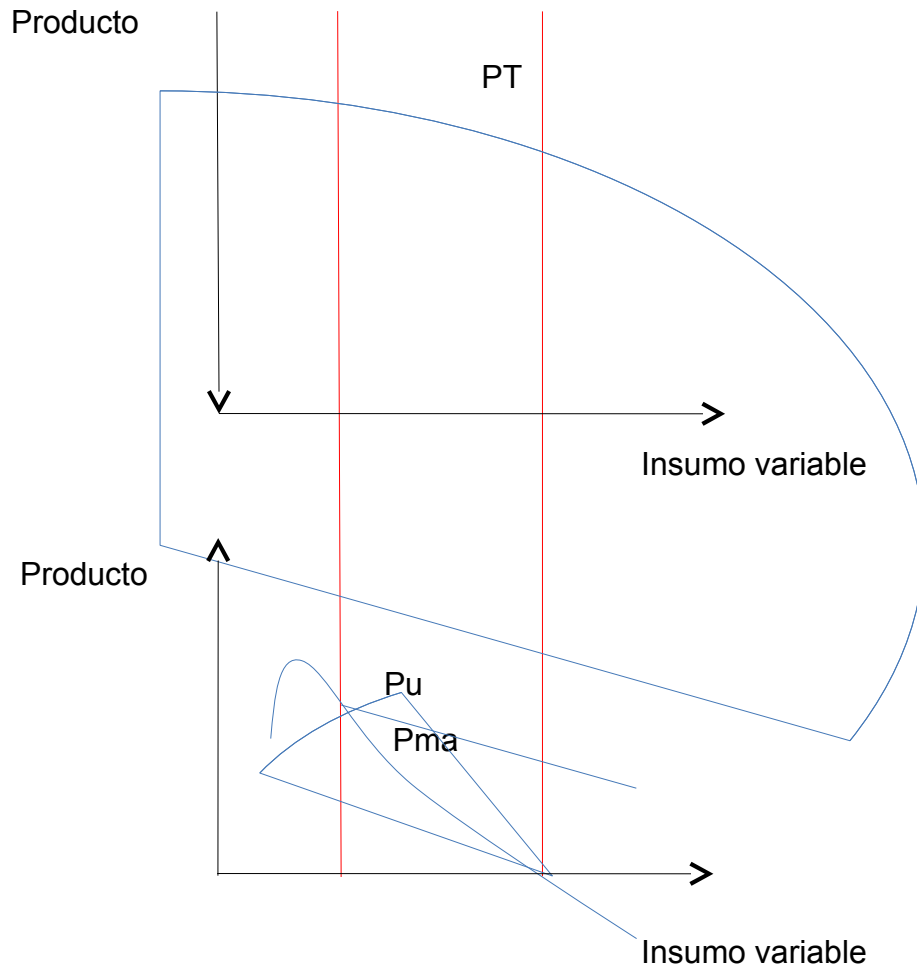
El producto marginal y el producto unitario son iguales cuando el producto unitario está en un punto máximo. Para que el producto marginal pase a ser menor que el unitario, las curvas se deben cruzar. Y esto ocurre cuando el producto unitario llega a su más alto nivel. Se muestran los gráficos, para cuya confección se tomaron las indicaciones de Bishop y Toussaint⁶⁶, considerando que:

PT es producto total

Pu es producto unitario

66 Bishop C.E. y Toussaint W.D., op.cit., pág.51.

Pma es producto marginal



Cuadro 36. Relaciones entre el producto total, unitario y marginal.

5.15. La variabilidad de la producción y los ingresos del productor

En la producción ganadera, y sobre todo en aquellas donde los animales se crían a campo, con pasto natural y sin demasiadas innovaciones en tecnología, las condiciones naturales, ya sea temperatura, lluvias, disponibilidad de pasto, vientos,

etc., como las enfermedades y condición corporal de los animales, determinan una variabilidad en la actividad, que va más allá de las decisiones del productor.

Así, una época muy seca durante el período de servicio de las hembras vacunas, o por el contrario lluvias extremas, pueden afectar el nivel de preñez que se logre. Un crudo invierno con poco pasto seguramente incidirá en el estado de los reproductores machos al momento en que entren al servicio, a principios de primavera, o en la cantidad de leche que tengan las madres ovinas para amamantar a sus corderos. Un virus que se propague rápidamente puede reducir la hacienda del establecimiento. Además, estos hechos aislados no generan una única consecuencia, sino que luego de la inmediata, vendrán las consecuencias derivadas que impactan en procesos posteriores.

Si bien se indicó que este tipo de hechos son independientes de la mano del productor, es sabido que las nuevas técnicas de manejo, la ciencia con medicación preventiva y curativa, y la tecnología aplicada al agro, reducen el riesgo que conlleva el trabajo en ámbito natural, y las consecuencias indeseables pueden atenuarse.

Aunque no se puede desconocer que no todos los productores utilizan técnicas modernas de producción, o pueden afrontar su costo.

Por lo tanto, los cambios en los niveles de producción son innegables, lo que implica una oferta también variable, a veces de un año a otro, otras veces con tendencias cíclicas.

Generalmente, los años de muy buena producción traen consigo precios bajos, y viceversa, sobre todo en aquellos rubros de demanda inelástica, con poca capacidad de adaptación. Esto puede suscitarse como una característica anual o cíclica, como en el caso de la década anterior, donde las bajas expectativas de los productores por intervenciones gubernamentales unidas a la gran sequía 2006-2009, provocaron una disminución importante de los planteles, haciendo subir los precios del kilo vivo, en la ganadería vacuna, a un nivel pocas veces visto. Todo ello incentivado por una demanda en aumento.

Lo descripto hasta aquí impacta de una manera contundente en los ingresos del productor, que en algunos años serán más elevados que en otros, con una estructura de costos fijos que no se puede reducir, sobre todo si con la euforia de años buenos se ha sobredimensionado. Esta podría ser una de las razones por las cuales este tipo de empresario es muy cauto a la hora de invertir o de tomar créditos, tildándose en más de una oportunidad de conservador, cuando en realidad es la forma de protegerse ante el riesgo y la incertidumbre, para mantener seguro el patrimonio conseguido hasta el momento, máxime conociendo el comportamiento errático de la economía de nuestro país, de la mano de gobernantes poco interesados en el sector primario y su aporte al producto nacional.

<u>Nivel de producción</u>	<u>Precio kilo</u>	<u>Kilaje</u>	<u>Ingresos</u>	
500 terneros	\$ 38	150	\$ 2.850.000	Normal
600 terneros	\$ 35	150	\$ 3.150.000	Alto
400 terneros	\$ 40	150	\$ 2.400.000	Bajo

Cuadro 37. Un ejemplo de variabilidad de la producción e ingresos del productor.

El ejemplo del cuadro anterior apunta a mostrar los cambios en los ingresos totales, pero de ninguna manera a determinar si años buenos en cantidad son mejores o peores que los años malos en cantidad, ya que eso dependerá de la proporción en que varíe la producción y la elasticidad de la demanda, ambas actuantes sobre el precio, e inmersas todas estas variables en un determinado plazo, lo cual también incidirá en la adaptación de la demanda a las nuevas condiciones de la oferta.

Además los precios varían por las modificaciones en la oferta total de mercado, nunca por la oferta individual, ya que se trata de un mercado de

competencia perfecta, donde la actuación de un solo oferente no tiene incidencia en el conjunto.

Y también se debe considerar que el kilaje de los animales se mantiene constante, para poder entregar el ejemplo bajo la condición *ceteris paribus*, pues si cambia la calidad aparte de la cantidad, otros serán los ingresos.

CAPÍTULO 6

CONSUMO Y DEMANDA

6.1. El consumo de productos ganaderos

Como ya se ha comentado en páginas anteriores, como consecuencia de la necesidad básica de alimentación por parte de los individuos, surgen los medios para su satisfacción, los alimentos. Cualquiera sea la forma en que éstos lleguen a manos de quienes los necesitan, tienen su origen en el sector primario, aunque pueden ser provenientes de la agricultura o de la ganadería.

Son estos últimos los que interesan para este trabajo, conformando el consumo de alimentos de origen animal, aunque debemos recordar que al referirnos al consumo de productos ganaderos, agregaremos también todos aquellos que satisfarán necesidades y no son necesariamente alimentos, sin extendernos en el tema pues ya se lo ha mencionado.

Se puede conceptualizar el consumo de productos ganaderos diciendo que *es el uso de productos provenientes de la actividad conocida como ganadería, referida a cualquier tipo de ganado, para satisfacer necesidades, ya sea tal como se consiguen del sector primario, o tras un proceso de industrialización.*

Aquí vamos a diferenciar entre el consumo que se realiza a partir de la propia producción o el consumo de productos adquiridos en el mercado.

El primero de ellos suele aparecer en las economías de subsistencia, en minifundios familiares que se dedican a trabajar la tierra para conseguir el propio alimento y otros bienes, y eventualmente la venta de la producción sobrante, pero sin ser éste el objetivo principal. También ocurre este tipo de consumo en los

establecimientos más grandes, con personal a cargo de las tareas operativas, a quienes normalmente se les provee de alimentos.

El segundo de ellos – el del mercado- es el consumo de mayor proporción, tratándose de productos que las personas consiguen a través de sus compras, conformando la demanda global o de mercado.

La demanda de productos ganaderos puede conceptualizarse como *la cantidad de productos provenientes de la actividad conocida como ganadería, que los consumidores están dispuestos a adquirir, a un determinado precio, momento y lugar.*

Con respecto a la forma en que llegan estos productos al consumidor final, cuando no son de propia producción sino adquiridos, se necesita un proceso de industrialización posterior, por lo tanto hay una llegada indirecta.

Trátase de ganado que se vende para carne, de leche proveniente de tambos, de cueros, de lana o pelaje, se necesitan una o varias etapas de transformación para que se convierta en un producto en condiciones de satisfacer las necesidades de los consumidores.

Sólo en alguna excepción se las obviaría, como el caso de las empresas ganaderas llamadas cabañas, que producen reproductores machos, en cuyo caso se venden directamente en el estado en que se terminan, aunque debemos considerar que quienes los adquieren no son consumidores finales, sino compradores intermedios, otros productores ganaderos que se dedican a la cría, por lo tanto, el producto comprado no se utilizará para el consumo sino para la producción de otros bienes, como un bien de capital, a ser usado en el lapso de varios períodos.

Esta necesidad de transformación de los productos en la ganadería difiere ampliamente de otras actividades primarias, como la horticultura y la fruticultura, donde la mayor parte de su producción se consume en forma directa, salvo algún tipo de lavado o acondicionamiento en cajones, que lo puede realizar el propio

productor. Sin embargo se acerca a la agricultura, donde también los productos pasan, generalmente a procesos posteriores, trigo, maíz, soja, girasol, etc.

Por lo tanto, si bien los consumidores finales son quienes disfrutarán de los beneficios de los productos provenientes de la ganadería, los compradores inmediatos serán:

a) En el caso de animales que continúan incrementando su valor en procesos sucesivos, o reproductores, otros productores ganaderos.

b) En el caso de animales cuya carne ya puede ser utilizada para el consumo, las industrias frigoríficas.

c) En el caso de cueros, lanas o pelajes, y otros, la industria transformadora correspondiente.

d) En el caso de la leche proveniente de tambos, la industria láctea.

Además, es de destacar, que la mayoría de las operaciones de venta de estos productos se realizan con la participación de intermediarios.

Entonces, el consumo no es sinónimo de demanda, los conceptos pueden diferir, y de hecho lo hacen, según lo expuesto. Además, el consumo puede apuntar a demanda de producción interna o de productos importados, aunque eso no significaría diferencia alguna entre ambos términos.

6.2. Algunas consideraciones sobre la alimentación de las personas

1) Debido al crecimiento demográfico del último siglo, las necesidades de alimentos a nivel mundial son cada vez mayores.

2) Existen diferentes grupos de individuos de acuerdo a la forma en que se satisface la necesidad de alimentación:

- Aquellos que se encuentran alimentados adecuadamente desde el punto de vista cuantitativo y cualitativo.
- Aquellos que se encuentran alimentados adecuadamente desde el punto de vista cuantitativo, pero no cualitativamente.
- Aquellos que están alimentados de manera deficiente, tanto desde el punto de vista cuantitativo como cualitativo.

3) El nivel de ingresos de la población es fundamental para determinar el grupo que prevalecerá en el país, ya que a mayor nivel de ingresos, mejora la alimentación, primero en términos cuantitativos, y luego en términos cualitativos.

4) Los países con un mayor crecimiento económico y un mejor nivel de vida de sus habitantes, son los que, a su vez, producen menos alimentos con respecto al producto nacional, en términos porcentuales. Esta pérdida de importancia relativa del sector primario, se traslada hacia el sector secundario o de servicios.

5) Estos países más desarrollados, van descendiendo en cuanto a la calidad de la alimentación de sus habitantes, debido al ritmo de vida que éstos llevan, consumiendo cada vez más hidratos de carbono en desmedro de frutas y verduras, y demandando alimentos con procesos de semi-cocción o listos para su consumo después de un rápido paso por calor (del freezer al horno microondas).

6) Es por esta disminución en la calidad de la alimentación, y por la tendencia a la pasividad de las tareas, al introducirse la mecanización en los sectores primarios y secundarios, así como la proliferación de la tecnología en el sector terciario y la comodidad de la vida hogareña, estos hechos generan e inducen a un menor consumo de calorías en el organismo de las personas. Este sedentarismo y mala alimentación originan mayor cantidad de casos de obesidad y otras patologías relacionadas, como diabetes y problemas cardiológicos.

7) En los últimos años ha aparecido un dilema que consiste en la necesidad de producir cada vez mayor cantidad de alimentos debido al crecimiento demográfico, o producir en forma natural para cuidar el medio ambiente y la salud de

la población. Si bien el pensamiento de Malthus⁶⁷ tenía consistencia en el contexto de su época al asegurar que la humanidad se acercaba a una catástrofe a partir de su crecimiento en progresión geométrica, enfrentado al crecimiento más lento de la producción de alimentos que lo hace en progresión aritmética, la ciencia y la tecnología lograron encontrar la solución a este profético colapso final. En las últimas décadas los avances logrados en tecnología permitieron obtener rendimientos superiores tanto en agricultura como en ganadería, los kilos por hectárea obtenidos en cultivos y en producción de carne, traen la esperanza de alimentar a mayor cantidad de personas en el mundo. Pero, como contrapartida se alzan voces diciendo que existe la posibilidad de que los elementos químicos introducidos puedan provocar consecuencias en el organismo de las personas que consumen los productos, y además los recursos naturales comienzan lentamente a perder su condición de pureza, sufriendo una suerte de contaminación.

En fin, si esta última postura fuera acertada, y utilizando un poco la ironía, se podría decir que las predicciones apocalípticas de Malthus no se cumplirían por falta de alimentos sino por alimentos contaminados.

6.3. La demanda de mercado

Los productos provenientes del sector ganadero que los consumidores deben adquirir en el mercado, pues no los producen personalmente, son los que estarán sujetos a demanda por parte de aquellos.

La demanda dependerá (o será función de) varios factores, siendo el principal, el precio de bien en cuestión, surgiendo así la ley económica conocida como “la ley de la demanda” que indica que *cuando el precio del bien sube, la*

⁶⁷ Thomas Robert Malthus (1776-1834), estudioso británico de temas económicos y demográficos. Autor del libro “Ensayo sobre el principio de la población”, donde esgrime su teoría sobre el futuro de la población, de carácter pesimista, con respecto a su posibilidad de alimentación.

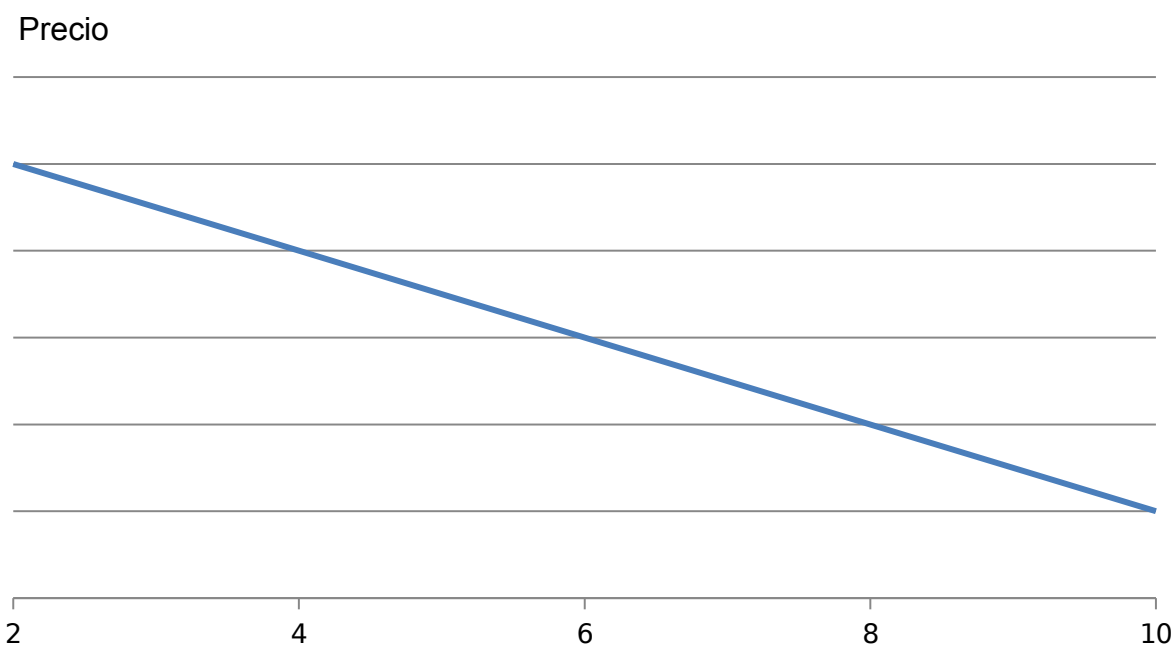
cantidad demandada tiende a bajar, y cuando el precio del bien baja, la cantidad demandada tiende a subir, verificándose una relación inversa entre precio y cantidad.

Así como se indicó al tratar la oferta, además de ser una ley constatada empíricamente, deriva de una cuestión lógica, ya que cualquier comprador tenderá a incrementar sus compras cuando el precio baje.

La relación entre ambas variables, el precio (P), variable independiente, y la cantidad demandada (Q), variable dependiente, se puede observar en una tabla, con una sucesión de datos, que al transportarse a un gráfico, presentan una curva descendente, de izquierda a derecha, como consecuencia de la relación inversa.

P	Q

1	10
2	8
3	6
4	4
5	2



5
4
3
2
1
0

Cantidad

Cuadro 38. Tabla y curva de demanda.

La respuesta al precio por parte de la cantidad no es en todos los casos igual, sino que depende del tipo de producto. Es así que, puede existir el mismo aumento porcentual de precio para dos productos diferentes, y sin embargo el cambio en la cantidad demandada, ser diferente en variación relativa.

Esto ocurre pues ambos productos poseen diferentes elasticidades de la demanda, es decir reacciones frente al cambio del precio.

La elasticidad de la demanda *es la respuesta de la cantidad demandada de un determinado producto ante la variación en el precio*, y se mide de la siguiente manera:

$$E_o = \frac{\text{Variación en la cantidad demandada en \%}}{\text{Variación en el precio en \%}}$$

Aquellos productos que tienen una respuesta más rápida y significativa ante las variaciones del precio, poseen una elasticidad mayor con respecto a sus demandas. Aquellos productos alimenticios que los consumidores están acostumbrados a comprar considerándolos imprescindibles, tienen una demanda

inelástica, como la leche y la carne, y otros, que son comprados por gusto pero no son tan básicos o pueden reemplazarse, tienen demandas más elásticas, como por ejemplo el dulce de leche, fácilmente reemplazable por una mermelada de frutas.

6.4. Otros factores determinantes de la demanda

La demanda de un bien no sólo depende de lo que ocurre con el precio de ese bien, sino que existen otros factores que también condicionan su comportamiento. Pueden mencionarse, entre otros: los precios de los bienes complementarios y sustitutivos, el ingreso de los consumidores y el gusto de los consumidores. Surge así la función de la oferta (basada en lo enunciado por los autores Mochón y Beker⁶⁸) que expresa:

$$Q_a = D(P_a, P_b, Y, G)$$

Siendo: Q_a la cantidad demandada del bien en cuestión a

P_a el precio del bien en cuestión a

P_b el precio de los demás bienes

Y el ingreso de los consumidores

G el gusto de los consumidores

La igualdad nos indica que la cantidad demandada del bien en cuestión depende de varios factores, entre ellos, el precio de dicho bien, que origina el comportamiento lógico indirecto al cual se hizo referencia, por ejemplo la demanda de paquetes de manteca de 200 gramos depende de su precio.

Pero también dependerá del precio de otros bienes, que a su vez pueden ser complementarios o sustitutivos, por ejemplo la margarina. Cuando los bienes se compran juntos porque su consumo se realiza de esa forma, supongamos carne y papas, y el precio de uno de ellos se incrementa, la demanda del otro bien también

68 Mochón, Francisco y Beker, Víctor A., op.cit., pág.43.

disminuirá. Cuando los bienes se sustituyen, como la carne vacuna y porcina, y el precio de uno de ellos se incrementa, la demanda del otro bien aumenta.

La dependencia de la demanda también se condiciona al ingreso de los consumidores, pues a medida que mejora el ingreso de las personas, éstas tienden a aumentar sus compras, sobre todo el rubro alimenticio, que es el primero que cambia cuando las familias de bajos recursos comienzan tener mayores recursos.

Y de igual modo el gusto de los consumidores incide en la demanda, haciendo que ésta se modifique de acuerdo a tendencias o modas, como la tendencia actual a un menor consumo de carne y sobre todo vacuna, de la mano de consejos de profesionales de la salud o de grupos de personas con costumbres de alimentación saludables.

Aunque el estudio de la igualdad se haga concretamente con los factores anteriores, no podemos dejar de mencionar que pueden existir otros, como la política gubernamental alentando el consumo de ciertos productos.

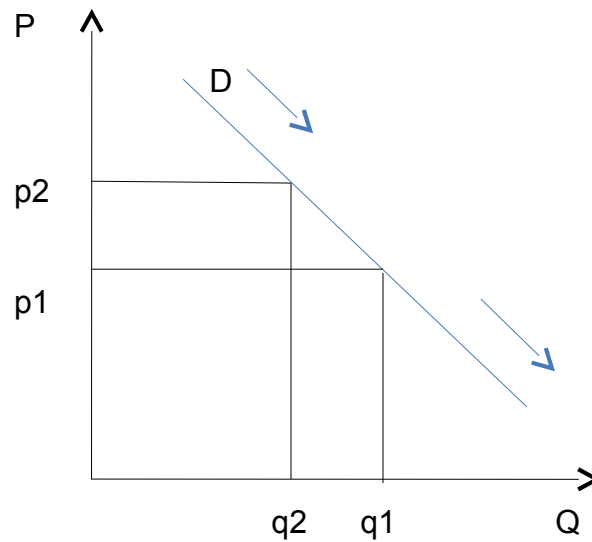
6.5. Respuesta de la cantidad demandada ante variaciones del precio

Cuando exista una disminución en el precio de un producto proveniente de la actividad ganadera, es lógico que los consumidores intenten comprar una mayor cantidad de dicho producto, abandonando otras opciones, y en sentido inverso cuando el precio aumente. El cambio de la cantidad demandada será entonces en sentido contrario al cambio del precio, aunque su magnitud dependerá de la elasticidad de la curva. Los productos con poca elasticidad no muestran grandes cambios a pesar de los cambios en el precio.

La respuesta de la cantidad demandada ante variaciones en el precio implica que se estudie a la demanda como función de la variable precio.

Se mueve el precio como variable independiente, y hace que las cantidades respondan acomodándose como variables dependientes. Y gráficamente el

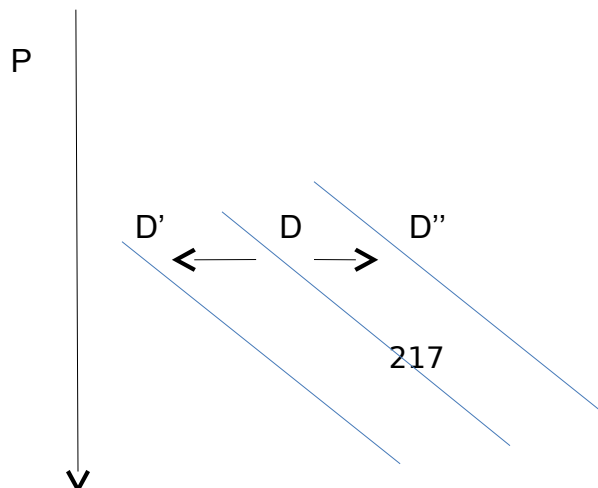
movimiento es hacia arriba o hacia abajo, sobre la curva, pero sin el desplazamiento de ésta.



Cuadro 39. Respuesta de la cantidad demandada ante una variación del precio del bien, movimiento sobre la curva.

6.6. Respuesta de la demanda ante los cambios en otros factores

Cuando el desplazamiento es de toda la curva de demanda, y no se trata de un movimiento sobre la misma, quienes actúan para que esto ocurra son los otros factores que acompañan al precio en la función.





Cuadro 40. Respuesta de la demanda ante los cambios en los otros factores, desplazamiento de la curva

El precio de los bienes complementarios: cuando aumenta el precio de los bienes complementarios al bien en cuestión, su demanda disminuye corriéndose la curva a la izquierda, y viceversa (como vimos el ejemplo de carne y papas).

El precio de los bienes sustitutivos: cuando aumenta el precio de los bienes sustitutivos al bien en cuestión, su demanda aumenta, corriéndose la curva hacia la derecha y viceversa (por ejemplo carne vacuna y porcina).

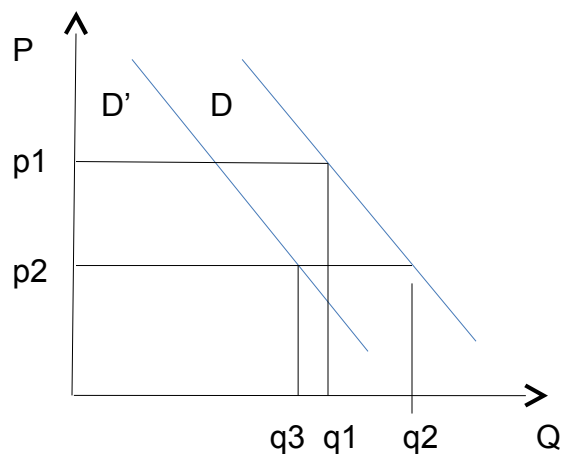
El ingreso de los consumidores: al aumentar la capacidad de compra de los individuos, aumenta la demanda del bien, corriéndose la curva a la derecha, y viceversa (por ejemplo aumento de los kg de carne per cápita al mejorar los salarios).

El gusto de los consumidores: al cambiar las preferencias de las personas en favor del bien en cuestión, aumenta la demanda, corriéndose la curva a la derecha, y viceversa (por ejemplo disminución del consumo de carne vacuna en favor del consumo de vegetales).

6.7. Desplazamientos combinados

Los desplazamientos señalados de la curva de demanda rara vez se presentan en forma aislada, lo más probable es que se presenten en forma combinada mostrando cambios que pueden parecer caprichosos.

Por ejemplo, más de una persona se sorprendería al comprobar que a pesar de que el precio de la carne vacuna ha descendido (de p_1 a p_2), la demanda se retrajo. Sin embargo lo que está incidiendo para este comportamiento es la tendencia de los consumidores a una dieta con menos carnes rojas, incorporando carnes blancas, y algunos vegetales. Aquí ha ocurrido en primer lugar un aumento de la cantidad demandada por descenso del precio, provocando un movimiento sobre la curva (de q_1 a q_2), y luego un corrimiento de toda la curva hacia la izquierda (q_2 a q_3).



Cuadro 41. Movimientos combinados de la demanda.

6.8. Desplazamientos combinados de la oferta y la demanda

Los movimientos sobre la curva o de toda la curva, ya sea de la oferta o de la demanda, se analizan en forma separada para comprender con mayor facilidad sus causas y consecuencias, pero es muy poco probable que en la realidad se presenten tan independientes.

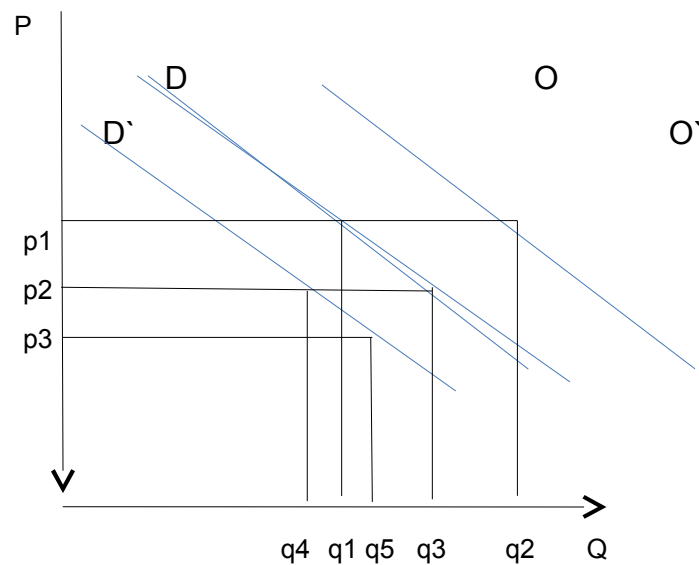
Por el contrario, siempre un cambio en el comportamiento de los actores del mercado, productores o consumidores, o de los precios, provoca un efecto dominó en las otras variables, que una tras otra van adaptándose a la nueva situación, provocando a su vez, nuevos cambios.

Veamos un ejemplo:

- Un determinado bien tiene en un determinado momento, una oferta y una demanda, que al cruzarse dejan en evidencia un punto de equilibrio, con su correspondiente precio y cantidad de equilibrio, p_1 y q_1 .
- Al producirse un adelanto tecnológico que es adoptado por los productores, provoca un aumento de las cantidades producidas, corriéndose la curva de la oferta hacia la derecha, y determinando al mismo precio p_1 , una nueva cantidad q_2 .
- Hubo un desplazamiento de la curva de la oferta, ocasionado por efecto de los otros factores determinantes, en este caso, la tecnología.
- Pero la nueva situación de equilibrio será la que corresponde a p_2 y q_3 , el nuevo cruce de las curvas, ya que no existen tantos compradores al precio anterior, produciéndose un excedente, y solo bajando el precio, otros comprarán alcanzando un punto de acuerdo.
- Se ha operado también un movimiento sobre la curva de la demanda, por causa del precio.
- Ahora supongamos que los consumidores sufren un cambio en sus preferencias, en contra del producto y se corre la curva hacia la izquierda, la nueva cantidad que desean comprar es q_4 .
- Hubo un desplazamiento de la curva de la demanda, ocasionado por efecto de los factores, en este caso el gusto de los consumidores.
- Pero el nuevo equilibrio se determinará en donde la nueva curva de demanda se cruza con la segunda curva de oferta, y los nuevos datos serán p_3 y q_5 , bajando nuevamente el precio, para poder ubicar más

productos a pesar de la falta de interés de los compradores, que sólo estarán dispuestos a adquirir si pagan menos.

- Se ha operado también un movimiento sobre la curva de la oferta, por causa del precio.



Cuadro 42. Desplazamientos combinados.

6.9. La relación entre el ingreso y la demanda de alimentos

La relación más lógica que surge al pensar en el ingreso de los consumidores, y tal como ya fue indicado, es que a medida que aumenta el ingreso aumenta el consumo de alimentos, aunque habría que hacer algunas consideraciones.

En primer lugar, este aumento se presenta en mayor medida cuando se trata de familias de menores recursos, o sea del total del incremento del ingreso, la proporción que se decide gastar en alimentos es más amplia. A medida que se trate de familias de niveles sociales más elevados, la cantidad de dinero de este incremento que se destine a alimentos será proporcionalmente menor, pues sus necesidades ya están satisfechas. Es un ejemplo, el aumento del consumo de carne per cápita en los períodos en que mejoran los salarios, en términos reales.

En segundo lugar, este mayor gasto apunta al principio, a aumentar la cantidad de alimentos, pero luego, a la calidad, mejorando la dieta alimenticia, abandonando alimentos considerados inferiores, en favor de otros mejores, por ejemplo el reemplazo de ciertos cortes de carne por otros, puchero e hígado, por asado y lomo.

En tercer lugar, cuando el ingreso continúa aumentando, la cantidad de dinero destinada a alimentación disminuye en términos relativos, aunque no lo hace en términos absolutos. Esto es lo que se conoce como la ley de Engel, que surge como corolario de un profundo estudio sobre el tema por parte del economista alemán.

En cuarto lugar y como consecuencia de lo anterior, la producción de materias primas para productos alimenticios del sector primario, pierde importancia relativa en el total del producto nacional de los países más desarrollados, aunque en términos absolutos pudiera ser mayor que en países menos desarrollados.

En quinto lugar, los países desarrollados tienden a entregar los alimentos al consumidor final con mayor valor agregado, lo cual es posible por dos razones. En estos países los consumidores tienen un mejor nivel de ingresos pudiendo afrontar los precios más elevados que implica agregarle valor, y también porque la forma de

vida y de trabajo de estos individuos cambia con respecto a los de países menos desarrollados, necesitando estos alimentos más elaborados. Están dispuestos a pagar un mayor precio, pues obtienen una mayor utilidad de estos alimentos enriquecidos con la cadena de valor.

CAPÍTULO 7

MERCADOS

7.1. Los mercados de productos ganaderos

Una vez analizadas la oferta y la demanda de productos provenientes de la ganadería, nos abocaremos a brindar una breve información sobre el mercado.

Una definición amplia de mercado que podríamos formular es la siguiente: *un encuentro entre compradores y vendedores para intercambiar bienes y servicios o factores, a un determinado precio.*

El mercado en el cual está inserta la empresa ganadera es un mercado de competencia perfecta.

El mercado de competencia perfecta *es aquél en el cual participan muchos compradores y muchos vendedores.*

Para que exista este tipo de mercado, de competencia perfecta, tienen que presentarse los siguientes requisitos: tal como señalamos, multiplicidad de operadores, producto homogéneo, conocimiento de lo que ocurre en el mercado (transparencia) y libre movilidad de los recursos productivos.

Estas características son propias de los mercados de materias primas. El producto homogéneo, sin marca ni diferenciación, no es común de encontrar en otros sectores, aquí ocurre con los granos, cereales, los kilos de carne en pie, la lana sucia, los cueros sin procesar, incluso su acondicionamiento es especial, sin las características que éste posee en la industria.

Lo mismo ocurre con la transparencia, difícilmente detectable en los mercados manufactureros o de servicios. Los compradores y vendedores conocen las condiciones que se manejan a diario, cantidades ofrecidas, vendidas, precios, plazos, etc., brindándose la información en medios masivos de comunicación, con la existencia de mercados centrales de referencia que sirven de guía para las operaciones en el resto del país.

Con esto podemos afirmar que la empresa ganadera trabaja en este tipo de mercado, considerado altamente competitivo, y el más eficiente de todos.

Precisamente, la competencia origina la eficiencia, en el intento de mejorar para obtener resultados superiores, y esto se traslada a la vereda del consumidor. Para él, este mercado es el mejor que puede tener, ya que son poco probables los abusos o precios desmedidos para lograr la conocida maximización de las ganancias, lo cual no quiere decir que no se logre, sino que es a través de otros métodos como la elevada productividad a través de la persecución de la eficiencia por parte del empresario.

Así, con estas características, ningún productor podrá colocar el precio que desee, sino que se atiene a las reglas de juego del mercado, no pudiendo cobrar un peso más, pues no venderá, y no teniendo sentido un peso menos, pues venderá la misma cantidad, ya que es tan ínfima su participación en el mercado, que ni siquiera es detectado para poder atraer mayores ventas.

Esta situación de las empresas perfectamente competitivas, de tener que aceptar el precio que le brinda el mercado, se denomina “precio aceptante”. Situación que no se da exactamente así en otros mercados, como el oligopolio, monopolio o competencia monopolística, donde si bien, en última instancia el que decide es el consumidor, hay posibilidades de manejar los precios.

Es necesario aclarar que este tipo de mercado se presenta en la primera etapa de la cadena de producción agroalimentaria, cuando estamos en presencia del intercambio de materia prima, ganado en pie, cueros en bruto, leche sin proceso, etc. Cuando se trata de los eslabones siguientes, habrá que considerar otro tipo de mercado.

De hecho, las ventas de hacienda vacuna se realizan muchas veces en mercados centralizados, con presencia de compradores y vendedores, haciendo las ofertas a viva voz, en remate público, con una total transparencia y publicación de los resultados. Tal el caso del tradicional Mercado de Hacienda de Liniers⁶⁹, aunque existen también remates en innumerables puntos a lo largo y ancho del territorio nacional, así como los novedosos remates televisados. Esto no significa que no existan ventas particulares fuera de estos ámbitos cerrados, para las cuales se toman los datos anteriores como referencia.

Esta idea de mercado de competencia perfecta se hace más compleja al seguir el recorrido en el canal de transformación, pues en el sector industrial, el producto se transforma en heterogéneo, con características distintivas y marcas, así como también se pierde la transparencia, con lo cual es imposible seguir hablando de este tipo de mercado. Es aquí cuando se pierden las ventajas de que podría gozar el consumidor final de haber continuado con la perfección, presentándose situaciones que lo hacen sentir en inferioridad de condiciones. Se pierde la puja en la determinación de los precios, y si bien la última palabra la tiene el consumidor, y sus

69 Mercado de Hacienda de Liniers: encuentro de compradores y vendedores, con la presencia del producto físico, distintas categorías de hacienda vacuna, donde a través de la puja, ambas fuerzas determinan los precios, con total transparencia y comunicación posterior de estos resultados a través de los medios masivos de comunicación y de su página de Internet.

acciones inciden para fijar los precios, no se puede caer en la inocencia de creer que esto es así, ya que se trata de alimentos básicos para la vida de las personas, que deben continuar haciendo sus compras a pesar de las desventajas a las que puedan estar sometidos, tal la suba de los precios o la calidad deficiente, pues se trata de productos con una demanda bastante inelástica.

Seguramente con el paso del tiempo la demanda podrá adecuarse en algún punto, castigando a la industria o al producto que no le sea conveniente, pero no en una gran proporción, piénsese en la demanda de carne, donde baja el consumo per cápita en una cierta proporción, pero nunca en un alto porcentaje o su desaparición, en todo caso se abre el abanico del consumo hacia otros tipos de carne.

De acuerdo a lo expresado, el productor ganadero no puede fijar sus precios de venta, por lo tanto, en algunos períodos obtendrá ganancias y en otros, pérdidas, tras comparar estos valores con los costos.

De aquí surge la importancia vital que adquieren los cálculos de costos para este sector, ya que ante la imposibilidad de determinar los precios, es necesario hacerlo con los costos.

La empresa ganadera no sólo debe lograr la mayor productividad mediante una óptima relación factor-producto, sino que debe analizar la rentabilidad de acuerdo con las perspectivas de precios, que dependen de factores extrínsecos.

Si bien estas perspectivas no pueden ser previstas con exactitud, el conocimiento de estos factores permitirá su evaluación para la toma correcta de decisiones.

Pero no sólo los precios de los productos juegan su papel de importancia en la rentabilidad, sino también los precios de los factores.

Es así que la correcta determinación de los componentes físicos de los factores dentro de la ecuación del costo, apuntará al logro de la mejor productividad, y el análisis exhaustivo de los componentes monetarios, se dirigirá hacia el logro de

la rentabilidad, de la mano del conocimiento del mercado de productos, que permita conocer los precios que cubrirán los costos, para tomar adecuadas decisiones.

Es también interesante la idea de introducir técnicas de determinación de costos dentro de un modelo normalizado, donde se haga hincapié en la eficiencia en el uso de los factores, y sea de máxima importancia el costo necesario, dejando de lado aquellos que son prescindibles, detectando los desvíos para intentar su corrección, pues es la manera de enfrentarse con mejores herramientas a los precios determinados externamente.

El productor agropecuario argentino se considera uno de los más eficientes del mundo, si bien el ámbito es muy amplio y debería analizarse por separado cada actividad que lo conforma.

Tomando la producción agrícola y la ganadera como actividades ejes del sector, se puede decir que la afirmación anterior es indudablemente correcta. No existe un país en el mundo, donde ambas hayan sido tan golpeadas y denigradas en muchas oportunidades por los gobiernos de turno, a través de campañas de descrédito, falta de apoyo económico, falta total de interés en el conocimiento de las peculiaridades de cada tipo de producción dentro del sector, falta de subsidios o implementación de subsidios mal asignados por corrupción o relaciones personales, retenciones exorbitantes, impuestos confiscatorios, desprotección a través del manejo de la moneda extranjera base de las ventas de saldos exportables, cierre de exportaciones de productos del campo, cierre de importaciones de insumos necesarios para los procesos, insuficiencia de medidas económicas relacionadas al agro, entre otras acciones o inacciones. Sin embargo, el productor sigue de pie, como eje de la economía argentina, siendo la tabla de salvación en cada crisis por la que pasa el país, negándose a abandonar la tierra que heredó de sus antepasados, a la cual lo une una lealtad inquebrantable.

Históricamente, tras cada guerra, la industria queda en ruinas, tanto por destrucción física de las instalaciones, como por la falta de mano de obra, diezmada por los enfrentamientos, y además durante el período de duración la producción

industrial de bienes de consumo y de capital se transforma en producción bélica, reduciéndose a lo mínimo indispensable para sobrevivir. Entonces, es el campo quien comienza la recuperación, pues la tierra está siempre allí, lista para ser trabajada, y acepta cualquier tipo de mano de obra, ya que la plantación básica o la cría de animales rústica, no precisan una capacitación especial, se aprende en poco tiempo, o hasta se diría que se trata de la aplicación del sentido común. Allí comienza a moverse la rueda de la economía. Si bien este caso es extremo, la solución de la mano del campo también suele presentarse en situaciones críticas de la economía, aunque no se llegue a una guerra.

7.2. Otras clasificaciones de los mercados de materias primas

Ya se ha dejado en claro que la oferta y demanda de materias primas están insertas en mercados de competencia perfecta.

Pero esta es sólo una forma de clasificar un mercado (perfecto o imperfecto y derivaciones), existiendo otras formas, según diferentes aspectos a considerar. Así, la empresa ganadera actúa también en mercados:

- De producción, y dentro de él, de productos intermedios, que serán sometidos a procesos posteriores
- Centralizados o descentralizados, según la operatoria de la empresa. El mercado centralizado es una reunión de compradores y vendedores en un mercado central donde se llevan los bienes, y se realiza el intercambio, por ejemplo el Mercado Central de frutas y hortalizas de Buenos Aires⁷⁰, el Mercado de Hacienda de Liniers.

El mercado descentralizado es el que abarca una región amplia sin determinar un lugar específico de venta, por ejemplo el mercado de hacienda en la región noreste del país.

⁷⁰ A este mercado, los productores envían sus productos, donde mayoristas y minoristas pueden realizar sus compras, aunque también se hacen ventas al consumidor.

- De bienes, excepcionalmente de servicios, ya que normalmente son cosas físicas los productos que se terminan, puede ser un servicio el alquiler de reproductores.
- De operaciones presentes o futuras, según cómo actúe la empresa. En el mercado presente la operación se realiza con una mercadería existente y un precio actual, y el intercambio se realiza en el tiempo presente, aunque el pago sea a plazo.

En el mercado futuro, la operación se realiza con un precio determinado para el futuro, y se indica una fecha de entrega del bien dentro de cierto tiempo, o sea que la mercadería no está disponible en el presente.

7.3. Precios ganaderos

Al encontrarse oferta y demanda en un mercado de competencia perfecta, se ponen de acuerdo para realizar el intercambio a un determinado precio.

El precio es la forma de comunicarse de ambas fuerzas, ya que éste le indica a cada una, cuáles son las preferencias, necesidades y expectativas de la otra.

El precio de un producto, bien o servicio, es la cantidad de unidades monetarias que un individuo pretende recibir para entregar su propiedad a otra.

Cuando se conoce el precio de un producto, siendo éste la variable independiente (causa), se toman decisiones que implican variaciones en las cantidades ofrecidas y demandadas, siendo éstas las variables dependientes (consecuencia). Decisiones tales como:

a) Tipo de producto a obtener en la empresa ganadera (por ej. vacunos, y dentro de esta especie, cabaña de reproductores).

b) Cantidad del bien o servicio a producir, considerando también la estructura fija de la empresa (por ej. número de toros que se podrán preparar en el período anual con el plantel con que se cuente y el tamaño de la parcela e instalaciones).

c) Calidad que se pretende asignar al producto (genética, peso, etc.).

d) Momento en el que se efectuará la venta (dentro del período anual según los datos estadísticos de variaciones de los precios).

En todas las decisiones anteriores, el productor tendrá en cuenta no sólo los precios de los productos que son opciones de producción, sino también los costos necesarios para poder obtenerlos, ya que al cálculo de los ingresos una alternativa puede resultar mejor que otra, pero al considerarse los costos transformarse en menos rentable.

En principio, los costos variables, si es que la estructura es la misma para las diferentes alternativas, caso contrario habrá que considerar los costos fijos diferenciales entre una alternativa y otra, y el remanente estará disponible para cubrir los costos de estructura que son los mismos según se opte por una u otra.

Continuando con las decisiones, ahora desde el otro lado:

e) Tipo de producto a adquirir por parte de los compradores.

f) Cantidad de producto a adquirir por parte de los compradores.

g) Calidad conveniente de acuerdo a los objetivos de la compra.

h) Momento más conveniente para realizar la compra.

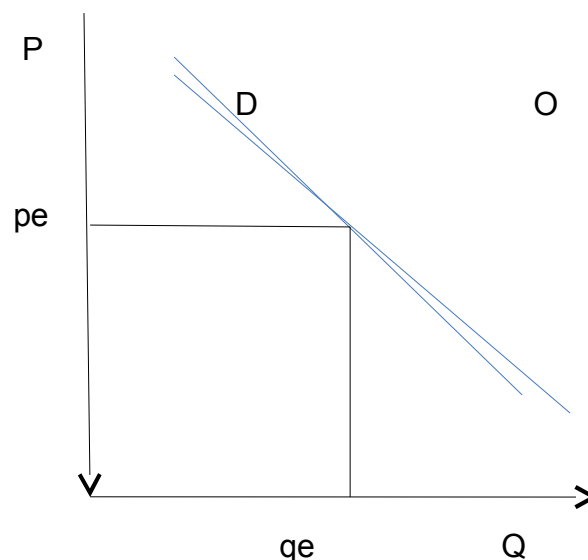
También los compradores harán sus cálculos ingresos-costos, ya que no son consumidores finales sino intermedios, continuadores de procesos de agregado de valor.

El precio en los mercados transparentes es un medio eficaz de comunicación, pues rápidamente se conocen los requerimientos de la demanda, cuando el precio comienza a aumentar, así como también se conocen las posibilidades de la oferta de afrontar esa demanda a través de las cantidades que se informan en la pizarra.

Cuanto más atomizadas estén las fuerzas del mercado, es decir más fragmentadas, mejores serán las condiciones para competir, imposibilitando que unos pocos puedan tener influencia sobre los precios, que es justamente lo que ocurre con la mayoría de los productos de la ganadería, aunque no se puede generalizar, en la etapa de la producción inicial.

En las etapas siguientes de la cadena esta situación cambia, pudiendo concentrarse la oferta o la demanda en pocas manos (oligopolio, monopolio, competencia monopolística), alejándose de la competencia perfecta, muy común en la industria procesadora de materias primas.

El comportamiento de ambas curvas, sujeto a cada una de las correspondientes leyes, de la oferta y de la demanda, se puede observar gráficamente, detectando la situación de equilibrio, con la cantidad sobre el eje de las abscisas (q_e) y el precio de equilibrio (p_e) sobre el eje de las ordenadas. Este equilibrio que teóricamente es tan fácil de puntualizar y parecería que una vez obtenido ya solucionaría el tema precio, no permanece mucho tiempo de ese modo en la realidad, sino que va sufriendo variaciones constantes, de acuerdo a las situaciones que se van presentando.



Cuadro 43. Equilibrio de mercado.

7.4. Precio político

El precio al cual se hizo referencia con anterioridad es aquel que surge como consecuencia del mecanismo del mercado, pero existe otro tipo de precio, llamado político, porque se trata de un precio que es fruto de la decisión del ente gubernamental.

Este precio no surge de forma consensuada entre las partes, sino como resultado de una decisión unilateral, que ni siquiera es de una de esas partes, sino un tercero, el Estado.

Las causas para este accionar se basan en la necesidad de normalizar algunas situaciones que pueden surgir en el mercado con respecto a los precios o a las cantidades, que pueden perjudicar a unos u otros participantes y que se considera preciso corregir. Este tipo de actuación es de tipo correctiva.

Pero existe también una actuación que reemplaza por completo al mercado, donde el Estado compra a un cierto precio el total de la producción, sustituyéndolo.

Cuando actúa como corrector, fija precios máximos y mínimos.

Los precios máximos tienen como finalidad proteger a los compradores. A los precios mínimos, en cambio, se los coloca para proteger a los productores. En ambos casos, no se pueden realizar operaciones por sobre o por debajo del precio fijado, respectivamente. En general puede decirse que medidas de este tipo no son simpáticas, ya que en cierto modo son un avance sobre la libertad de los mercados, pero de considerarse imprescindible, deberían implementarse para un período corto de tiempo, ya que de otro modo pueden surgir consecuencias peores que los problemas que se intentan solucionar.

Otra razón que se esgrime en contra de los precios políticos en este ámbito, es el tipo de mercado del que se trata, de competencia perfecta, donde justamente

se dan las mejores condiciones para sus participantes, y la eficiencia ya se presenta en el propio mecanismo, sin necesidad de recurrir al Estado.

A lo cual los defensores de estas medidas de intervención contestan que la reacción de las fuerzas ante el precio y el reacomodamiento de las cantidades y surgimiento de nuevos precios, lleva un tiempo debido a los ciclos naturales, y evitar perjuicios inmediatos es lo que justifica la imposición de estos precios políticos.

Siempre se alzarán voces a favor y en contra, pero con seguridad que si se implementan, lo más sano es que sea por un tiempo corto. Una de las consecuencias negativas que surgen si el período es largo para los precios máximos, es la aparición de operaciones informales, más conocido como mercado “negro”, donde el perjuicio es importante, tanto para los compradores como para el Estado como recaudador. Por otro lado, con respecto a los precios mínimos, ante la imposibilidad de compra de los demandantes, podrían quedar saldos excedentes sin vender, complicando las finanzas de la empresa.

Además de las medidas directas sobre el mercado por parte del Estado, que se dirigen a determinar precios o topes para ellos, existe un abanico de medidas que éste puede implementar para influenciar el comportamiento de las fuerzas y lograr objetivos puntuales, tratándose entonces de medidas indirectas sobre el mercado, siendo algunas de ellas:

- a) subsidios a los productores en algún rubro en particular, por ejemplo, a los procesos de engorde en feed-lot,
- b) gravámenes a las exportaciones de algún tipo de producto ganadero,
- c) gravámenes a las importaciones de algún tipo de producto ganadero,
- d) líneas de créditos otorgadas para las empresas productoras,
- e) exención en algún impuesto, por ejemplo Ingresos Brutos, aunque se trate de recaudación provincial,

f) alícuotas diferenciales para los productos ganaderos, por ejemplo el IVA que grava las ventas de hacienda,

g) asesoramiento a los pequeños productores, a través de entes gubernamentales (Subsecretaría de Agricultura Familiar, INTA),

h) ayuda económica en situaciones de crisis a los pequeños productores, ya sea en dinero o en especie, por ejemplo la provisión de forraje en años de sequía extrema,

i) inversiones en infraestructura para facilitar el desarrollo de los procesos de producción y venta, rutas, puentes, mantenimiento de caminos vecinales, capacidad de almacenaje, puertos, canalización, etc.,

j) regulación del tipo de cambio,

k) compras oficiales de parte de la producción para evitar la existencia de excedentes,

l) campañas promocionales para el consumo de ciertos productos ganaderos.

7.5. Variaciones de los precios

Como señalamos en páginas precedentes, los precios no son estables, el equilibrio rara vez permanece en el mismo punto, sino que cambia, adaptándose a situaciones nuevas, corriéndose los precios hacia arriba o hacia abajo.

Sin embargo, estos movimientos no son erráticos, sino que pueden seguir algún tipo de patrón, reconociéndose: 1) comportamientos repetitivos que se reconocen como movimientos cíclicos, o 2) comportamientos constantes en un solo sentido

Al estudiarse en el tiempo, se puede comprobar que estos ciclos tienen movimientos ondulantes, con una fase ascendente y otra descendente, con un pico máximo y un pico mínimo, respectivamente.

En cambio los movimientos del precio en un único sentido, son tendencias que se grafican como una suave línea ascendente o descendente.

Se pueden identificar distintos componentes en las variaciones de los precios que surgen por la presentación de diferentes causas: variaciones estacionales, variaciones cíclicas, variaciones seculares y variaciones coyunturales.

7.6. Tipos de variaciones

7.6.1. Variaciones estacionales

Debido a las características propias de la producción ganadera, donde existe un ciclo natural que rige los procesos de obtención de los resultados, la oferta de los distintos bienes satura el mercado en ciertos momentos anuales, mientras que en otros, se carece de ellos (producción de tipo zafra). Esto origina tal como indican las leyes de oferta y demanda, que los precios sean altos en los momentos de baja oferta, y a medida que los productores empiezan a entregar sus productos, comiencen a descender, volviéndose a repetir este proceso, año a año.

La posibilidad de suavizar estos ciclos existe, y se lograría si los productores no lanzaran su producción al mercado en el momento de tenerla terminada, sino que esperaran un tiempo. Pero si esto ocurriera:

- a) tendrían que afrontar los costos de almacenamiento, o
- b) se utilizarían alimentos para un lote de hacienda que ya está terminada quitándole ese recurso a otro lote,
- c) habría que analizar la posibilidad de que los animales listos para la venta no disminuyan su kilaje u otros aspectos de calidad, por la demora en su venta,

d) podría reducirse el interés de la demanda en el producto después del pico de venta,

e) habría que considerar el tema financiero, la necesidad de fondos por parte del productor, ya que a veces esperar para vender y cobrar, trae aparejado la necesidad de pedir financiación, la que tendrá un costo, por ej. el interés que cobra la institución bancaria por girar en descubierto,

f) podrían generarse además intereses a pagar de otro tipo, por ej. aquellos que podrían cobrar los proveedores por la espera para la cobranza, o el interés bancario que se pudiera obtener sobre saldos excedentes durante el período que va desde la cobranza de la venta inmediata, hasta el momento de la venta futura, y por último

g) deberían considerarse otras cuestiones, como por ejemplo que no se pueda esperar a vender por la llegada de la época de lluvias que impida sacar la producción en el futuro.

Todos estos aspectos deberían ser compensados por el mejor precio que podría obtenerse en el mercado por la oferta fuera de época. En caso contrario al productor no le convendría demorar la venta de sus animales.

7.6.2. Variaciones cíclicas

Este tipo de ciclos se presentan en un lapso de varios años, a diferencia del anterior que lo hace cada 12 meses.

Se origina en las respuestas de la oferta y la demanda ante las variaciones en los precios, que no son inmediatas, y luego se van acomodando lentamente, provocando que el precio también vaya variando con lentitud, hasta llegar a un pico máximo, donde comienza un nuevo descenso.

Veamos lo que ocurre en ganadería: cuando el precio de un determinado producto ganadero es elevado, la oferta responde incrementando la producción, pero

según se ha explicado con anterioridad, este aumento es lento, a través de varios años, pues tratamos con ciclos naturales, y también con aspectos de aprovechamiento de estructura existente primero para dar paso a un lento aumento de estructura después. De ahí que se hable del paso de la inelasticidad a la elasticidad de la oferta a través del tiempo.

A medida que la cantidad ofrecida es mayor, el precio comienza a buscar un nuevo equilibrio, y va descendiendo, hasta que pasados algunos años, es tan bajo, que la oferta responde con una contracción, lo que hará que llegado a este punto mínimo, comience a ascender, y tras la decisión de gran parte de los productores de volcarse a alternativas más convenientes, el precio llegue de nuevo al punto máximo, completándose el ciclo, de dos fases.

La duración de estos ciclos puede ser de cinco, diez o quince años, dependiendo del tipo de producto, aunque al respecto no es posible generalizar el comportamiento de ocurrencia en dichos lapsos.

7.6.3. Variaciones seculares

Son las variaciones que abarcan períodos muy largos de tiempo, de varias décadas, donde al hacer el análisis del comportamiento de los precios, se observa una tendencia, hacia su aumento o disminución, y las causas pueden ser diversas, relacionadas con preferencias, modas, nivel de ingresos, etc., que provocan cambios graduales y sostenidos de la oferta o de la demanda.

Una de ellas o ambas, comienza a tener una expansión o una contracción lenta, que no tiene la suficiente compensación por parte de la otra, y que provocan que al final, después de muchos años, el precio haya cambiado, siendo más alto o más bajo, a precios constantes, como la caída del precio de la lana, debido a la aparición de las fibras sintéticas que pueden reemplazarla, su menor costo y la moda que las ha incorporado en los guardarropas de las personas.

7.6.4. Variaciones coyunturales

Son cambios que se presentan en los precios de los productos ganaderos, y que no obedecen a ninguna causa previsible, sino a situaciones que surgen de improviso. Se las enumera en forma ejemplificativa, no taxativa:

a) un aumento en la oferta internacional de productos que el país normalmente exporta y que satura los mercados del mundo,

b) una disminución de la oferta internacional de los productos exportables por casos no previsibles, inundaciones, sequías, terremotos, enfermedades de los animales, etc.

c) un aumento o disminución de la producción nacional, también por causas no detectadas con anticipación,

d) variaciones importantes en el tipo de cambio.

Ante este tipo de variaciones de los precios, puede ocurrir que al volver la situación a la normalidad, éstos vuelvan atrás, aunque en otros casos, la variación se incorpora de un modo permanente.

7.7. La ganadería bovina, mercado, oferta y demanda

En los capítulos desarrollados hasta aquí, se trató la ganadería en términos generales, se realizaron indicaciones sobre las distintas especies de ganado y tipos de actividades relacionadas con ellas, incluso se habló sobre los resultados productivos que surgen de los procesos de cada una. A continuación, ahondando en el tema “mercado, oferta y demanda”, se harán algunos aportes relacionados a la ganadería bovina, por ser, dentro del total de las especies animales que el hombre puede criar, la más importante a nivel producción nacional, y cuyo producto principal junto a la leche, la carne vacuna, es la de mayor consumo dentro del abanico de carnes ofrecidas a las personas para satisfacer sus necesidades alimenticias.

La carne vacuna es un alimento de reconocida importancia dentro de la dieta de los argentinos, y a pesar de que las compras se van diversificando, incluyendo más carne de pollo, e incorporando carne porcina y también consumo de pescados, la preferencia de nuestros consumidores por la primera es innegable. Las tradiciones se siguen manteniendo y los platos más comunes utilizan carne vacuna, y en las reuniones nunca puede faltar el famoso asado argentino.

A pesar de ello, no se puede generalizar. La forma de alimentarse de cada familia depende de algunos factores como: a) si se trata de una familia del ámbito urbano o rural, b) si el ama de casa o miembro del hogar encargado de esquematizar la dieta, trabaja fuera de la casa o dentro de ella. Obviamente las familias rurales tienen hábitos de mayor consumo de carne vacuna. No sería definitorio para esto, si el encargado trabaja afuera o no, pero sí para la forma en que se realiza ese consumo, ya sea con mayor o menor valor agregado.

Lo que no se puede negar es la influencia que ha tenido en los últimos tiempos, la información aportada por la ciencia acerca de la conveniencia de disminuir la cantidad de grasas en la dieta, con lo cual se ve afectada la carne vacuna.

Aunque lo que ha jugado a favor del consumo, en las últimas décadas, son las posibilidades que brinda la tecnología moderna, con la refrigeración y los electrodomésticos utilizados para cocinar. Estos adelantos, no sólo favorecen el consumo sino que permiten aprovechar las condiciones del mercado por parte de los consumidores realizando las compras para un período prolongado considerando ofertas o conseguir más comodidad, contando con la facilidad de la preparación de los platos.

Los eventos especiales favorecen y desfavorecen el consumo de carne. Así como los fines de semana se incrementa el consumo de asado en desmedro de otros alimentos, en la época de fiestas de fin de año, disminuye en beneficio de consumo de carnes ovinas y porcinas, y en Semana Santa se observa una amplia baja, que se orienta hacia el pescado.

La ganadería ha sufrido un proceso de retroceso en cuanto a regiones explotadas y cantidad de cabezas de ganado bovino. Este proceso se inició en la década del '90, cuando los productores comenzaron a observar un aumento de los precios de los granos, favorecidos por el comercio internacional. Viendo las distintas alternativas de producción agrícola o ganadera, aquellas superaban ampliamente a éstas en resultados económicos, cuando se trataba de zonas en donde existía la posibilidad de dedicarse a unas u otras indistintamente, por la capacidad de la tierra. En la pampa húmeda se comenzó un lento proceso de sustitución, transformando a los ganaderos en nuevos agricultores, con el consiguiente abandono del mantenimiento de la estructura anterior, llegándose al extremo de levantar alambrados. La nueva necesidad era la de comprar maquinaria agrícola, y hacia allí apuntó la inversión, levantando un sector industrial nuevo, que hoy es aún pujante, aunque con ciertos altibajos.

Hasta la actualidad la agricultura ha avanzado, gracias a los precios internacionales favorables, desde las mejores zonas a otras que no lo son tanto, desplazando a la ganadería a campos de menor capacidad productiva, hacia el norte del país y reduciendo el área destinada a esta explotación. La soja, en la última década, acentuó esta situación.

A la par del aumento de los precios de los cultivos, y debido a la gran demanda de campos, estos vieron acrecentados sus valores como nunca antes había ocurrido. Los arrendamientos también tuvieron su escalada, por la lógica presión de la demanda, a tal punto que por momentos y según la región de que se trate, los precios llegaron a entrar en tal desfasaje, que después de varios meses de pago, el arrendatario caía en la cuenta de la falta de renta para hacerle frente.

En 1994, existían 54 millones de cabezas de ganado, y al entrar al nuevo siglo se habían perdido 5 millones de cabezas, por el proceso de sustitución al que se hizo referencia, sumado a la gran crisis del sector después de diez años de transitar bajo la ley de convertibilidad.

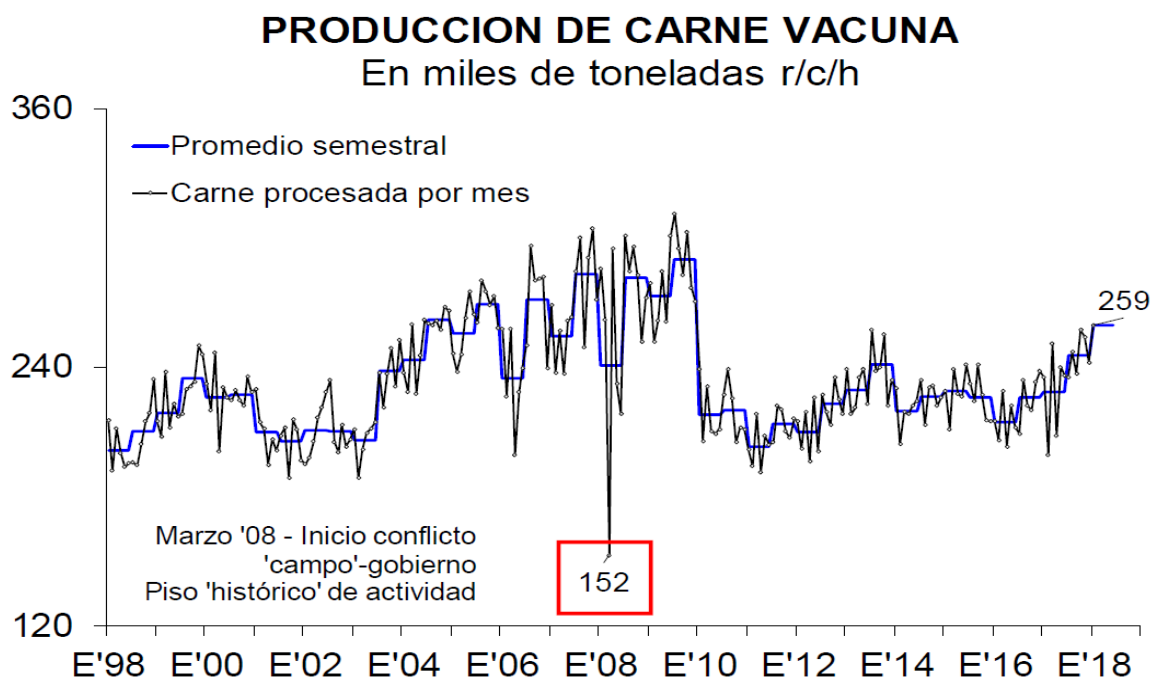
La brusca devaluación operada en 2002, provocó la reactivación del sector, que estaba con precios muy deprimidos por el tipo de cambio, y al fin vio una importante recuperación en ellos.

Con gran dificultad se comenzaron a recomponer los stocks, ahora que la rentabilidad comenzaba a mejorar, y las buenas perspectivas de exportación trajeron aires de tranquilidad a los productores, y divisas al país. Para el año 2003, se llegó a los 59 millones de cabezas de ganado, y de repente se produjo un estancamiento, según los datos que indican que en 2007, eran 60 millones de cabezas de ganado. La explicación está dada en el alto consumo de carne de los argentinos, a partir de aproximadamente 2005, tras la recomposición salarial operada, y una vez superada la grave crisis económica y social por la que había atravesado el país.

Para evitar la continua caída, pero sobre todo, para que los precios internacionales no impactaran en el valor que los consumidores pagaban por un kilo de carne en las carnicerías, se cerraron las exportaciones, con alguna excepción como la cuota Hilton permitida a algunos frigoríficos. Lamentablemente esto no fue suficiente como solución. Ante el alto consumo de la población, los precios de los diferentes cortes de carne siguieron aumentando, pues no había una oferta que pudiera equiparar las necesidades de la demanda. La falta de confianza para producir, la elección de una mejor alternativa agrícola, o problemas estacionales como la gran sequía de 2007-2008, hicieron que la oferta no creciera, o aun peor, disminuyera. Así se llega a la peor crisis de producción y oferta que sufriera la ganadería argentina a lo largo de su historia económica: la pérdida de aproximadamente el 20% del stock de hacienda bovina, alrededor de 10,75 millones de cabezas en el lapso de tiempo 2007-2011. Si bien un análisis responsable no admite conclusiones sencillas y apresuradas, a modo de resumen se puede indicar que el aumento del consumo de carne vacuna por habitante de la mano de precios muy accesibles, sumado a la falta de apoyo y de políticas claras y de largo plazo para el sector productivo, incidieron para llegar a esta situación. A continuación se transcribe el cuadro que muestra la evolución de los stocks de hacienda bovina:

Fuente: Rudi, Enrique, sobre datos del Sistema de Gestión Sanitaria de Se.Na.Sa.

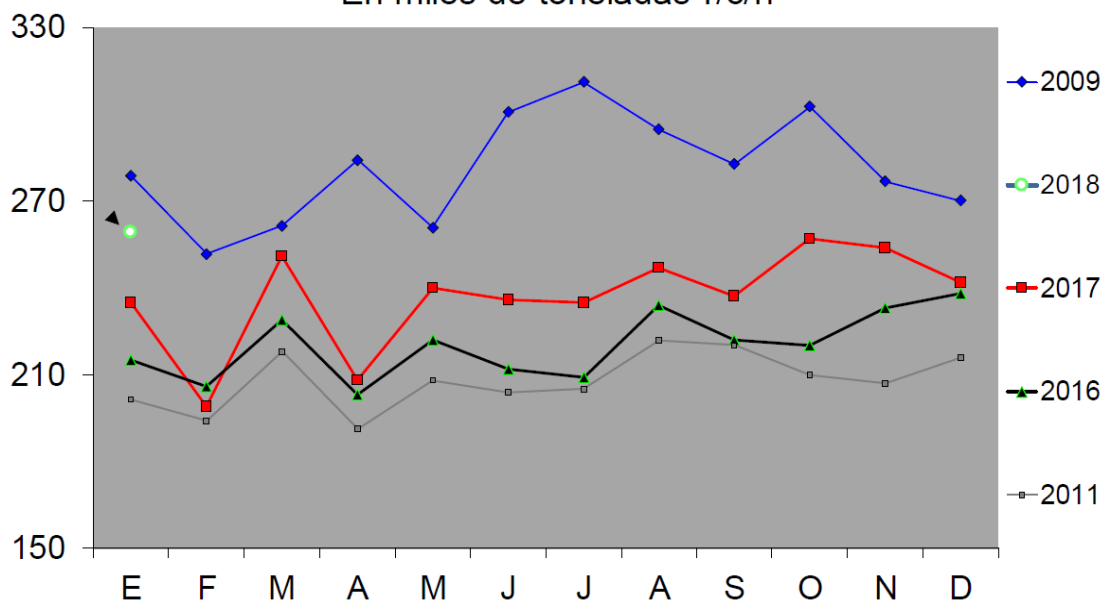
Hasta hoy, transitando el 2017, los stocks ganaderos no alcanzan un nivel satisfactorio. Y si bien la demanda de carne ya no sigue creciendo al mismo ritmo, los precios de venta de la hacienda se siguen manteniendo altos por la oferta insuficiente, aunque no significa que sean buenos para los productores, debido a los altos costos que tienen en la actualidad.



Fuente: CICCRA, s/ ONCCA, Minagri y estim. propias. * '16/'17 provisorio.

PRODUCCIÓN DE CARNE VACUNA

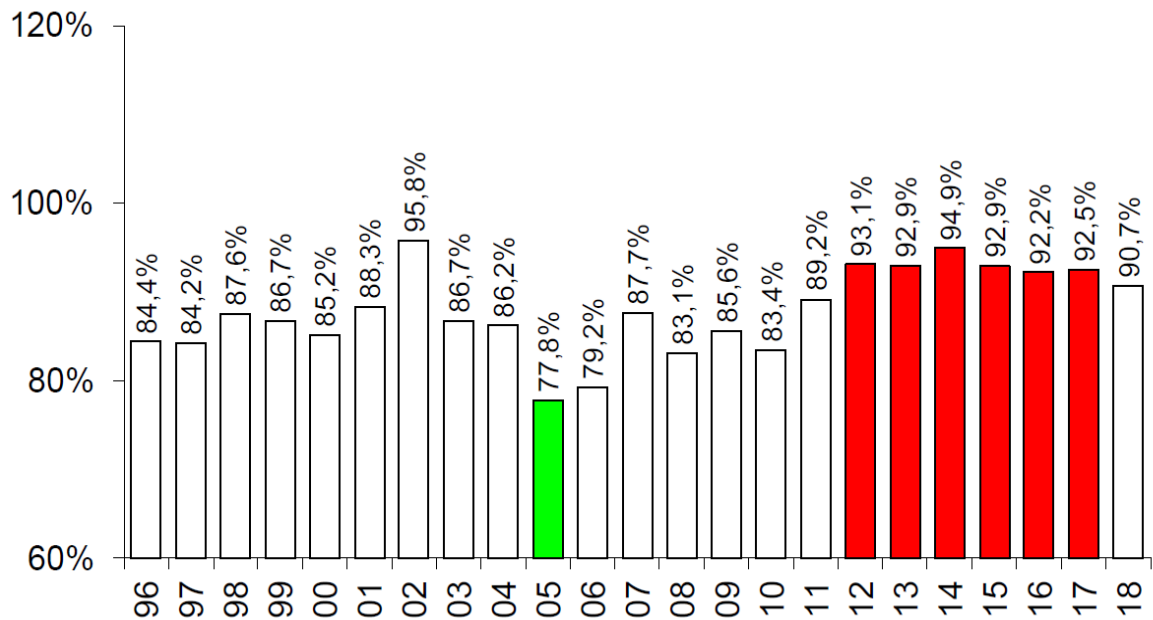
En miles de toneladas r/c/h



Fuente: CICCRA, s/ ONCCA, Minagri y estim. propias. * '17/'18 provisorio.

El crecimiento desmedido de los precios finales se explica por la forma en que los intermediarios se comportan en la cadena de la carne, y es un estudio pendiente de los responsables políticos para tomarlo como herramienta de decisión, ya que deja desprotegidos a los extremos, el productor y el consumidor.

CONSUMO INTERNO DE CARNE VACUNA Enero de 1996 a 2018 - Importancia s/producción total



Fuente: CICCRA, con datos de ONCCA, Minagri y Senasa.

Con respecto a las exportaciones de carne vacuna, históricamente la Argentina ha tenido un papel de importancia en el mundo. En el año 2005, las exportaciones representaban el 23% del total de la oferta (aproximadamente 700.000 toneladas), pero esa relación se fue deteriorando, y se agravó notoriamente en los años siguientes, cuando las decisiones de las autoridades responsables indicaban una tendencia a promover el consumo interno quitando su apoyo a la producción y claramente a la venta de carne al exterior. Las restricciones a la hora de exportar, inciden no sólo para que aumenten los saldos para el consumo nacional sino también para que el aumento de los precios internacionales no impacte en los precios internos. Esta línea de actuación consistente en una falta de apertura hacia el mundo, incidió para que se llegara al año 2014 a un total de exportaciones que representaban el 6% de la oferta. Se está en presencia entonces de uno de los niveles más bajos de exportaciones de carne vacuna de la historia argentina (consulta página internet Blasina y asociados).



Con posterioridad, y precisamente en los dos últimos años la tendencia comenzó a revertirse, vislumbrando un futuro diferente. Las exportaciones argentinas de carne vacuna durante el primer semestre de 2017 se ubicaron en volúmenes significativamente superiores a los registros de los primeros seis meses del año 2016. Respecto al periodo enero a junio de 2016, las exportaciones tuvieron una variación positiva en los volúmenes del (+25,9%); y, en la comparación interanual, se observa que las ventas externas de junio de 2017 se ubicaron en niveles significativamente superiores a los de junio de 2016, creciendo en proporciones significativas. En un contexto más amplio, tomando como base de comparación el promedio de exportaciones para los meses de junio de los años 2001 a 2010, el registrado en el sexto mes de 2017 representa el 77% del volumen medio registrado a lo largo de la década anterior, siendo el principal destino la República Popular China (datos obtenidos del Informe económico mensual diciembre 2017 de la página del IPCVA).

Analizando otro tema, las ganancias del sector a partir de la salida de la convertibilidad, se utilizaron en su mayor parte para ser reinvertidas en las empresas, aunque es cierto que no todas las actividades arrojaron resultados favorables. Pero generalizando, se vio una positiva tendencia a volcar la renta al armado o

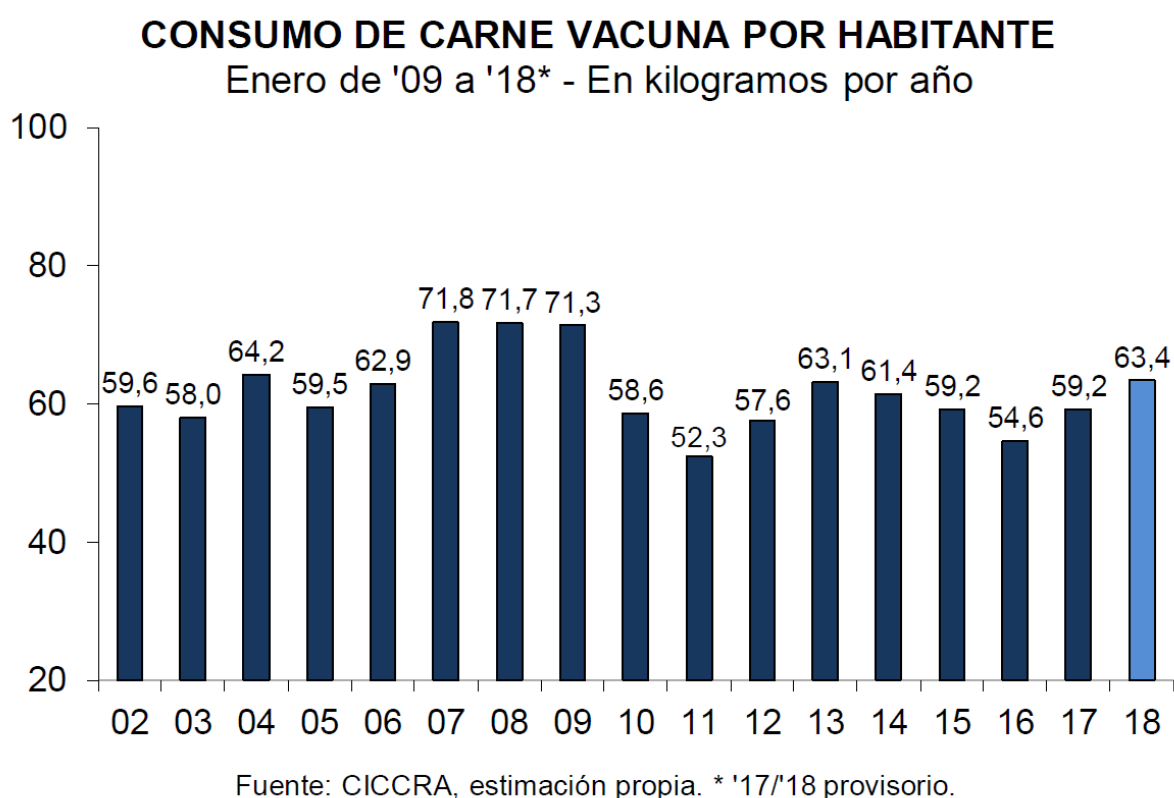
mantenimiento de alambrados y aguadas, edificación de galpones, compra de rodados, máquinas y equipos, inversión en innovación tecnológica, tendido de líneas de luz eléctrica en el interior de los predios rurales, construcción de corrales y balanzas, retención de vientres, infraestructura para alimentación de animales a corral, y algunas otras formas de aplicación de utilidades, que no es común observar en otros sectores. El productor agropecuario es un hombre sencillo, que prefiere la tierra ante todo, y en ella reinvierte sus ganancias, apostando todos los días a la producción.

Esta renovación de los bienes de capital trajo una reactivación, que se comenzó a operar después de la devaluación del 2002, y que se vio enseguida en el resurgimiento de los pueblos del interior aledaños a los campos, alentando la actividad comercial, y generando fuentes de trabajo. La rueda de la economía comenzó a marchar hacia adelante con el impulso del campo, que motivó a las industrias a producir el tipo de bienes de capital e intermedios que demandaban los productores, englobando a todo el sector agropecuario, ganadería y agricultura.

Es obvio pero no por eso se deja de mencionar, que cuando un sector económico se pone en marcha, impulsa al resto a hacer lo mismo, generando trabajo de todo tipo. La variable desempleo que había llegado a altos niveles, comenzó a descender, y la salida de la crisis se completó con la ayuda social posterior, y el aumento de los salarios reales. Si bien la ganadería bovina tradicional no se caracteriza por necesitar una nómina extensa de personal por ser una actividad extensiva, las nuevas formas de producción como el feed lot y la complementación de los procesos a campo con alimento, están haciendo cambiar esta característica. Y no hay que olvidar que los procesos posteriores de la agroindustria, también son generadores de empleo. El traspié sufrido después de 2008, cuando se cerraron las exportaciones, provocó lamentablemente el cierre de alrededor de 150 frigoríficos en todo el país, con el despido de aproximadamente 15000 empleados.

Con respecto al consumo de carne vacuna, históricamente éste se ubicaba en los 80-85 kg anuales per cápita, y con la crisis de principio de siglo esta cantidad bajó a los 55 kg, pero en años posteriores tuvo un recupero cuando la mejora del

salario real permitió un mayor consumo por parte de la población. En 2007 se ubicó en los 71 kilos per cápita, en 2015 alrededor de los 60 kilos, y en 2016 bajó a 54 kilos, notándose una recuperación en los últimos dos años. Se ve una diversificación en el consumo de carne, el que no baja en términos generales abarcando carne vacuna, de pollo y porcina, pero sí lo hace referido a la vacuna que da paso a las carnes competitivas. La explicación está dada por los altos precios de los cortes, y por nuevas tendencias de la alimentación humana.



CAPÍTULO 8

LOS FACTORES DE LA PRODUCCIÓN: RECURSOS NATURALES

8.1. Los factores clásicos de la producción y el cuarto factor

Para desarrollar el proceso productivo que la llevará a obtener el resultado buscado, la empresa debe utilizar insumos que requiere a distintos propietarios de los factores de la producción.

Los factores de la producción son los elementos materiales e inmateriales que se utilizan en un proceso productivo para obtener bienes y servicios.

Estos factores son los recursos con que se contará para llevar adelante la producción. La idea empresarial con respecto a la actividad a desarrollar, donde se proyecta la obtención de un cierto objetivo, se concreta llevándose a cabo el proceso productivo, y se transforma en algo real utilizando los recursos necesarios, que son los factores nombrados. Así, si la decisión fuera la de dedicarse a la cría de porcinos, se necesitarán insumos: mano de obra, estructura y otros elementos y servicios, que pueden agruparse según sus características, y algunos de ellos entrarán dentro del grupo factores, con su respectiva subdivisión.

Se indica que algunos serán factores y otros no, en el caso de considerarlos desde un punto de vista concreto, ya que se los puede ver de dos maneras. Desde el punto de vista concreto, en términos estrictamente económicos, los factores de la producción son los que hemos citado oportunamente. Además pueden existir otras necesidades para producir, de ciertos elementos que se consumen por completo en el proceso productivo, materias primas con procesos anteriores, pero ellos no serán considerados factores de la producción, sino bienes intermedios, debido a que son resultados productivos de actividades previas.

Desde el punto de vista amplio, los factores productivos son absolutamente todos los recursos que se utilizan en el proceso, por lo tanto no sólo estarían incluidos los recursos naturales, trabajo, capital y capacidad empresarial, sino también los bienes intermedios.

Con respecto al cuarto factor, se puede decir que la idea es mucho más amplia de lo que indica la expresión. En realidad, debería hacerse referencia a los conocimientos tecnológicos en general, o tecnología, habiéndose entregado un concepto al respecto en páginas anteriores.

El término hace alusión a los conocimientos tecnológicos, tanto técnicos como administrativos. En el caso de la empresa ganadera, esos conocimientos técnicos son agronómicos, incluyendo dentro de lo agronómico tanto lo relacionado a agricultura como a ganadería, considerando que aquella acude en auxilio de ésta al momento de plantar para alimentar animales, o cuando se estudian los pastos naturales. Y los conocimientos administrativos tiene que ver con todo aquello relacionado a la gestión de los recursos que los profesionales entendidos en la materia agronómica determinen que son necesarios para cumplir los objetivos productivos con la máxima eficiencia.

Tal como lo mencionamos con anterioridad se habla de una división de la tecnología, en tecnología dura, la relacionada con lo técnico, y blanda, la relacionada con la gestión, pero siempre considerando a ésta, como un conjunto de conocimientos.

8.2. Factores extrínsecos e intrínsecos

Además de la clasificación de los factores de la producción según su naturaleza, es decir considerando la esencia de cada uno de ellos, y que se ha entregado en el punto anterior, algunos autores clasifican a los factores en intrínsecos y extrínsecos.

Esta forma de agrupar los factores parte de la idea de su pertenencia al seno de la empresa o de su situación externa a ella, aunque con cierta influencia.

Según Maino y Martínez⁷¹: “Por las características de la producción agropecuaria, se pueden considerar dos grupos de factores; por un lado están los elementos que integran la empresa, o que sin integrarla son inherentes a ella (como el clima, por ejemplo), que se pueden llamar así factores intrínsecos, y por otro lado

71 Maino, Gerardo H. y Martínez, Luis Alberto, op.cit., pág.5.

hay un conjunto de elementos que no forman parte de la misma, pero que por su influencia decisiva en el éxito empresarial, deben ser considerados como factores extrínsecos de la producción”.

Es así, que desde esta perspectiva, los autores colocan a los factores clásicos dentro del grupo de los factores intrínsecos.

En cuanto a los factores extrínsecos, hace alusión a la característica típica de la empresa agropecuaria de manejo de los costos pero no de los precios, sin poder agregar al cálculo completo de aquellos, una suma que asegure la ganancia y así colocar un precio, sino que debe esperar lo que le depara el mercado, para luego ver si obtiene ganancia o pérdida. Y entonces, una serie de factores inciden para que se produzca uno u otro resultado, como el comportamiento de la oferta total, el comportamiento de la demanda, elasticidades, características de los mercados agropecuarios, tipos de cambio, acción del Estado, variables macroeconómicas influyentes, etc.

Cabe hacer la aclaración, ya que es el ámbito de incumbencia de nuestra disciplina, que los autores se refieren al costo completo, postura respetada, aunque en mi caso no compartida, pues la ganancia o pérdida no puede ser entregada por una unidad de producción y venta en forma unitaria, sino por el total de ellas, a través de la contribución marginal que generan y luego de afrontar los costos de estructura. Difícilmente una única unidad en un proceso existente para producir varias de ellas, pueda cubrir los costos fijos y dejar ganancia.

8.3. Retribuciones a los factores de la producción

Los recursos o factores de la producción tienen propietarios, es decir pertenecen a alguien, ya que alguna persona será dueña de una parcela de tierra, otra de una cantera, unos cuantos poseerán trabajo para ofrecer, otros tendrán máquinas para construir caminos, y así son miles los casos de recursos con sus propietarios que se podrían enumerar.

Por otro lado está la empresa, que tiene un proyecto de producción para ejecutar, y en ese proceso productivo debe utilizar factores. Pero ella no es la propietaria de dichos factores, sino que tiene que conseguirlos, y por lo tanto debe pagar por ellos, lo cual origina el costo de producción del producto.

En el momento en que se paga por ellos, se los compra, cambiando la titularidad de los mismos, y a partir de ese momento el propietario anterior cede la propiedad al empresario, quien podrá con ellos, poner en marcha la producción. Aunque puede tratarse también de una cesión por un determinado tiempo, en cuyo caso se pagará una suma de dinero, generalmente mensual, y al término del contrato se restituirá el bien a su propietario.

Lo que se paga por conseguir los factores de la producción, se denomina retribución, y en cada caso se expresa del siguiente modo: para la naturaleza, la renta, por el trabajo se abona el salario, por el capital se paga un interés, y por la capacidad empresarial, se recibe un beneficio.

Como se puede observar, cada factor de la producción tiene su respectiva retribución.

Los propietarios de los factores de la producción, es decir: a) quienes poseen recursos naturales, y deseen ofrecerlos para su uso, b) los que ofrecen mano de obra, o su capacidad de trabajar, c) quienes poseen capital para producir, y están dispuestos a cederlo, y d) quienes teniendo conocimientos tecnológicos quieren brindarlos a las empresas, los entregan a quienes realizarán los procesos productivos.

Esta transferencia de recursos debe tener una compensación, un pago. Y eso es lo que se denomina retribución a los factores de la producción.

En este punto comprendemos mejor el porqué de la existencia de los bienes económicos, y su diferencia con los bienes libres, tal como lo hemos expuesto con anterioridad. Si el empresario debe pagar retribuciones a los factores para poder producir, tiene un costo, que lo va a trasladar a quien compra luego los productos, a

través del precio que cobra. Esta es la única forma de seguir con el proceso, pues se necesita recibir ingresos para cubrir los costos.

Por lo tanto esos bienes y servicios tienen un valor en el mercado porque alguien los produjo y tuvo desembolsos para hacerlo, y por eso son bienes económicos.

En cambio, los bienes libres están en la naturaleza, dispersos, para su utilización, y como nadie los produjo ni tuvo costos para obtenerlos, son gratuitos.

Aunque la vida cambia tanto, y surgen tantas nuevas ideas y procesos de producción, que no es de extrañar que esto pueda cambiar algún día. Ya se habla en España de un impuesto al sol. Así es aunque suene inverosímil, algunas compañías proveedoras de electricidad están exigiendo que se cobre el uso del sol a quienes poseen pantallas solares para generar energía, pues es una competencia muy grande que están comenzando a tener, y temen por el futuro de su negocio.

8.4. Recursos naturales

Se llama recursos naturales *al conjunto de elementos que nos entrega la naturaleza y que serán utilizados para producir.*

Históricamente se denominó “tierra” al factor originario de la producción, pero es apropiado referirse a él como “recursos naturales”, pues este último abarca el total de lo que la naturaleza brinda al ser humano.

Cuando los economistas clásicos comenzaron a hablar de este tema y reconocieron los factores, la tierra era el recurso básico de toda la economía, y es por esa razón que el factor fue llamado así, pero con el paso del tiempo se consideraron otros recursos que tienen igual importancia, como vegetales, animales, agua, aire, minas, canteras, bosques, y es por eso que la tendencia actual es la de llamarlo recursos naturales o naturaleza.

- Tierra: hace referencia a la parcela que se utilizará para la producción, considerando el suelo y los diferentes tipos de pastos que crecen en él. Ya que el ganado se alimenta de este forraje natural, salvo excepciones cuando se le provee alimento, es fundamental considerar su tipo y sus posibilidades de utilización para decidir acerca de la actividad ganadera a desarrollar.

La empresa decide dicha actividad, los objetivos a alcanzar y comienza el planeamiento de su estrategia a corto y largo plazo en base al tipo de tierra con que cuenta, o que tenga posibilidades de tomar en arrendamiento.

Importa acerca del suelo, su estructura y materia orgánica. La estructura es la forma en que está compuesta por partículas, determinando si el suelo es arcilloso, arenoso, etc. La materia orgánica es el conjunto de residuos vegetales y animales que se encuentran en estados de descomposición, que luego formarán el humus. Ambos aspectos condicionan la potencialidad de la tierra para desarrollar vegetales, o sea los pastos que crecerán en la superficie.

Quien la gestione debería pedir informes a profesionales idóneos en el tema tierra para conocer sus características y su potencialidad productiva, apuntando a decidir acerca de la alternativa más conveniente. También sería interesante que solicitara asesoramiento acerca de la carga animal y las mejores técnicas de utilización de la oferta forrajera natural para evitar la degradación.

El uso irracional de la tierra lleva, con el transcurso del tiempo, a la disminución y degradación de la cobertura vegetal, lo que acarrea que ésta quede al descubierto provocando voladura de los suelos. Ocasiona graves deterioros también, la construcción de caminos, cuando al no tomarse los recaudos suficientes, o no hacer tareas de mantenimiento, el agua de las lluvias corre horadando la tierra a los lados. La falta de cuidados se observa más en campos arrendados, por la falta de interés en conservar una tierra que no es propia.

- Agua: el agua como recurso natural se presenta en forma de aguadas provocadas por la propia naturaleza, como arroyos, ríos, lagunas, y toda otra concentración de líquido de este tipo, fundamental para la conservación de la vida

animal. Sin disponibilidad de agua, es imposible comenzar cualquier tipo de actividad ganadera, por lo tanto, es básico que el productor cuente con información acerca de su existencia en el campo, y los períodos en que existe riesgo de que se sequen las aguadas, al igual que la forma en que pueden proveer a los diferentes potreros o subdivisiones, y la cantidad de hacienda que pueden soportar. No son iguales los meses de verano que los de invierno, verificándose un mayor consumo en los primeros, y el agua así como el pasto, deben ser bien manejados para no tener problemas de faltante, y en ambos casos se evitan con una buena previsión. Al trabajar tierras de su propiedad, el ganadero ya conoce la potencialidad del recurso agua, tras muchos años de experiencia, pero en el caso de arrendamiento, el agua es un tema de interés a analizar previa firma de cualquier contrato.

En el caso de no existir agua natural o no ser suficiente, el productor ganadero construye estructuras que puedan retener el agua de lluvia, como tajamares, o recurre a la extracción artificial de agua de las napas subterráneas, a través de bombas, o molinos con instalación de tanques y bebederos. En este caso, es fundamental conocer con anticipación a la extracción, la profundidad a la que se puede encontrar, su caudal y la calidad que posee, para evitar comenzar trabajos de perforación que no consigan el fin buscado, y correr con los costos inútilmente, que son por cierto muy elevados.

En cuanto a la calidad del agua, es vital realizar los análisis correspondientes para conocer su composición, y si es adecuada para el consumo, no sólo por parte de los animales, sino humano, pues los empleados viven en el establecimiento y necesitan agua en condiciones adecuadas. En el supuesto caso de que no las posean, existen métodos para alcanzarlas, a través de filtrado, incorporación de elementos químicos, etc. El agua que se extraiga para riego también debe cumplir con ciertos requisitos de pureza, pues si no, se corre el riesgo de contaminar la pastura o el cultivo, que luego será consumida por los animales.

El agua, disponible para su uso en forma natural o provocada, puede ser mejor aprovechada si llega a los animales a través de cañerías y bebederos, pues la

toma directa de la aguada⁷² puede obligar a los animales a caminar largas distancias, sumado al riesgo de mayor cantidad de parásitos y enfermedades. Es por eso que van de la mano, la inversión en apotreramiento⁷³, y entrega del agua en cada uno de estos potreros. Así se puede manejar la hacienda en lotes más chicos y controlables, o hacer rotación de los grupos para un mejor aprovechamiento de los pastos, sin chocar con el inconveniente de la disponibilidad de agua. En todo caso, habría que recurrir a un análisis de conveniencia, entre el costo de la inversión que brindará mayor productividad, o el ahorro de dicho costo continuando con el manejo de forma tradicional, menos productiva.

- Aire y sol: son elementos naturales básicos y entregados únicamente por la naturaleza, imprescindibles para el crecimiento de los seres vivos. Si bien existen algunas actividades agropecuarias que han encontrado la forma de reemplazar la luz solar (especies vegetales que crecen con luz artificial), su alto costo impide que puedan desarrollarse en grandes extensiones, tal como sería el caso de la agricultura aplicada a la alimentación del ganado (pasturas, cultivos). Y en el caso de la ganadería, es imposible la crianza de animales en condiciones artificiales, tal vez podría indicarse con ciertas reservas el caso de la avicultura, con la preparación de pollos para consumo humano en galpones cerrados, iluminados con luz no natural.

- Clima: dentro de este recurso natural se agrupan las lluvias, la temperatura, los vientos, los accidentes meteorológicos.

Las lluvias son fundamentales para el crecimiento de los pastos y es imposible su reemplazo en forma de riego artificial cuando se trata de ganadería extensiva a campo natural. Podría aplicarse puntualmente para el desarrollo de pasturas implantadas o cultivos de granos o forraje para alimentación animal, donde se puedan regar algunas hectáreas. El alto costo de la inversión en estructura para riego y la posterior operatoria impiden el desarrollo de la idea en la mayoría de los

72 Aguada: lugar donde los animales encuentran agua para su consumo.

73 Apotreramiento: se dice de la subdivisión de la propiedad en pequeñas parcelas o potreros.

casos. En todo caso, habría que realizar análisis de conveniencia para las distintas alternativas. Con respecto a las lluvias se consideran: la cantidad de milímetros que caen en la zona habitualmente por año, la distribución dentro del período y su intensidad. De los dos primeros se deriva la cantidad y calidad de los pastos que serán consumidos por los animales, en cuanto a la intensidad, aunque a veces no se considere, es importante por las consecuencias que pueden acarrear sobre los animales lluvias muy fuertes y en poco tiempo, así como sobre las plantaciones forrajeras, poniendo en peligro su normal crecimiento.

Con respecto a las temperaturas, interesan las estadísticas de máximas y mínimas, relacionadas con la estación del año, y la intensidad de los rayos solares, lo que incidirá, combinadas a las lluvias, en la capacidad del suelo para proveer los pastos necesarios para la alimentación del ganado y para el desarrollo adecuado de pasturas y cultivos. No sólo en el aspecto crecimiento vegetal importa la temperatura, sino en relación a las consecuencias sobre los animales, pues temperaturas demasiado bajas o altas incidirán para el desarrollo de patologías relacionadas, y sobre la condición corporal de los mismos.

La cantidad de horas de luz solar con que se cuente incide en todo proceso biológico, tanto vegetal como animal. Serán menores en épocas invernales, así como las temperaturas, y serán mayores en épocas estivales, a la par de temperaturas más altas. Las horas de luz no sólo afectan los procesos de crecimiento sino también los trabajos que se realicen sobre los animales, ya que al ser al aire libre y con luz natural, deberán adecuarse según la estación del año.

Esta adecuación de las tareas se da en relación a los tiempos de luz con que se cuenta y en relación a las condiciones climáticas en general, pues ciertas actividades no podrán realizarse en épocas de lluvias abundantes (por ejemplo mover vacas recién paridas⁷⁴), o de temperaturas muy elevadas (por ejemplo cortar la cola a los corderos, por la cantidad de moscas y parásitos) o muy bajas (por

74 Vacas paridas: se llaman así a las vacas cuyas crías han nacido recientemente.

ejemplo la esquila de ovinos), o de precipitaciones con tormentas eléctricas (por el peligro que corre el personal).

- Vientos: este elemento natural incide en la actividad como los demás, considerando su intensidad y dirección. Vientos demasiado fuertes pueden ser contraproducentes para plantaciones, así como intensificadores de la acción de las lluvias en cuanto a erosión, o provocadores de la falta de humedad de los suelos.

Conocer la época en que aparecen los fuertes vientos y sus características, ayuda a prever su influencia sobre la actividad, y asesorarse acerca de las técnicas que existen para contrarrestar los efectos negativos, aprovechando los positivos, como el contar con vientos que hagan funcionar los molinos para sacar extraer agua subterránea.

- Accidentes meteorológicos: existen otros elementos naturales que se presentan ocasionalmente, pero no por eso son imprevisibles, tales como granizo, o heladas. Contar con una buena información estadística permite conocer las épocas de su aparición y planear la mejor forma de afrontarse a ellos con la menor cantidad de consecuencias negativas.

En conclusión, con respecto a los recursos naturales, la empresa ganadera depende irremediablemente de ellos, al trabajar con seres vivos, y en un ambiente natural, al aire libre. Previo a cualquier decisión que se tome, se deberá considerar la condición presente de todos los recursos necesarios y también su proyección hacia el futuro.

El riesgo y la incertidumbre de la actividad ganadera derivan en gran parte de la inestabilidad del medio ambiente, sometida a situaciones cambiantes, pero eso no significa que no pueda contarse con datos estadísticos y asesoramiento profesional acerca del tema, así como tecnología dura para poder prever los hechos que ocurrirán con bastante aproximación y poder tomar medidas al respecto.

8.5. Características de la tierra

El recurso natural básico para la producción ganadera es el factor suelo, así como lo es para el resto de las actividades del sector primario, y posee características propias que pueden enunciarse de la siguiente manera

- Carencia de uniformidad: la tierra difiere de una zona a otra, en cuanto a componentes físicos y químicos, por formaciones geológicas distintas y transformación de sedimentos ocurrida con el paso de miles de años. Se suma a este aspecto, el agua de lluvia, que le confiere la humedad, la potencia y duración de los rayos solares, los vientos y las condiciones climáticas, que van impactando sobre la tierra para que adquiera ciertos rasgos distintivos según la región.
- Diferentes potencialidades productivas: la carencia de uniformidad especificada en el punto anterior determina que la capacidad de la tierra para entregar productos no sea la misma para todas las regiones. La actividad ganadera seleccionada por el productor estará determinada por esta capacidad de la tierra, lo que hace que las diferentes zonas del país estén preparadas para productos específicos, determinándose así las llamadas “economías regionales”, tal como la cría de ovinos en la Patagonia, los camélidos en el noroeste, los bubalinos en Corrientes, Chaco y Formosa, etc.
- Imposibilidad de producción: los recursos utilizados para la obtención de resultados productivos surgen de procesos previos tales como los bienes de capital (maquinarias, inmuebles, computadoras, muebles, etc.) o los bienes intermedios (vacunas, antiparasitarios, forraje, alimento balanceado, etc.). Otros son entregados por el accionar de las personas (mano de obra, servicios profesionales). Pero en cualquiera de los casos existe una posibilidad de obtención, una renovación constante ante su consumo en los procesos. En el caso de la tierra, esto no es posible, no existe producción de tierra, puede mencionarse tal vez a las tierras que se ganan al mar en algunas regiones pero son rellenos con tierra extraída de otros lugares o

rellenos ecológicos, por lo tanto no puede considerarse producción genuina.

- Conservación o deterioro de la capacidad productiva: según el modo en que la tierra se use, provocará que pueda conservar su potencialidad productiva o no pueda hacerlo.

El uso irracional llevará a un deterioro, quizá lento e imperceptible al principio, un poco más visible luego, pero que, indefectiblemente quitará las posibilidades de usarse con la misma productividad por parte de las generaciones futuras.

El hecho de que la tierra no puede generarse por la mano del hombre, sino que sea entregada exclusivamente por la naturaleza, alarma aún más a la humanidad, ante situaciones de un mal manejo del recurso.

Como resultado de esta irresponsabilidad, es cada día mayor la cantidad de hectáreas en el globo, que quedan marginadas de la actividad económica por disminución o pérdida de la fertilidad.

- Factor originario: dentro del grupo de los factores de la producción se pueden reconocer dos tipos, los factores originarios y los factores derivados.

Los primeros son los que tienen un carácter natural, los recursos naturales y el trabajo. La naturaleza es preexistente al hombre y continuará independientemente a su estadía en el planeta, y siempre que éste no la destruya por completo, lo cual significaría también su fin. El trabajo está presente como resultado de la acción de las personas, y al ser éstas parte de la naturaleza, se lo considera originario.

Los segundos son aquellos que derivan de la combinación de los dos anteriores, siendo el resultado de procesos productivos, tales como el capital y la tecnología. Los bienes de capital, maquinarias, instalaciones, muebles, útiles, etc., se construyen o fabrican usando recursos naturales y trabajo, tanto físico como intelectual. La

tecnología surge también en base a esta aplicación, pudiéndose reconocer más fácilmente en la tecnología dura, computadoras, telefonía, adelantos incorporados a las máquinas, aunque la tecnología blanda también tiene un proceso de obtención, pero de aristas más intelectuales o de aplicación de conocimientos.

8.6. Costos derivados de la tierra

El uso de la tierra como recurso prioritario en la actividad ganadera, genera algunos costos, a los cuales se hará referencia, tales como arrendamiento, amortización, impuesto inmobiliario, conservación, cuya presentación es diferente, de acuerdo a la forma de tenencia de la misma.

La forma de tenencia es la relación jurídica que existe entre la tierra y quien la trabaja, la cual puede presentarse de las siguientes maneras:

1) Propiedad: quien trabaja la tierra es a su vez su propietario, posee los títulos que acreditan que es su dueño.

2) Arrendamiento: quien trabaja la tierra no es su propietario, sino que la alquila por un cierto tiempo, a un cierto precio, generalmente pagando una suma de dinero mensual.

3) Aparcería: en este caso, el productor tampoco es el propietario, pero el alquiler no se paga como una suma de dinero concertada de antemano, sino que se calcula como un porcentaje sobre la producción que se obtenga.

4) Otras formas: se trata de derivaciones de las anteriores, o asociaciones entre propietario y productor, con aportes de distinto tipo de ambas partes, y distribución de las utilidades según se haya convenido.

Obviamente la forma más conveniente de tenencia es la de propiedad, sobre todo si se hace hincapié en el uso racional para su conservación en las mismas condiciones para el futuro. También desde los ángulos sociológicos y psicológicos

esta es la forma óptima, que la tierra pertenezca a quien la trabaje, ya sea física o intelectualmente.

De acuerdo a la forma de tenencia, los costos que se presentarán en relación al uso de la tierra serán diferentes. Es así que cuando se da la relación propiedad-uso en una sola persona, surgirán el impuesto inmobiliario, los costos de conservación y eventualmente la amortización. Pero, cuando la relación anterior se presenta en distintas personas, surgirán como costos, el arrendamiento u otra forma de pago, y sus costos relacionados.

8.7. Arrendamiento y aparcería

Cuando un productor desea realizar una actividad agropecuaria pero no posee la propiedad de la tierra, puede conseguirla de un tercero, quien se la entregará para su uso, a cambio de un determinado precio, que será pagado en dinero o en especie.

En las zonas ganaderas, lo más común para contar con el espacio necesario para realizar el proceso productivo, es el alquiler con un pago mensual en dinero. El contrato se firma por un determinado período de tiempo mínimo, según las exigencias de la ley. Es un acuerdo privado entre arrendador y arrendatario, donde se deja constancia de las condiciones del mismo, y los derechos y obligaciones para cada una de las partes, así como la mención de los tribunales a los que se someterán a intervención judicial en el caso de surgir algún desacuerdo. Puede hacerse también ante escribano público y pagarse el impuesto de sellos provincial, para darle mayor respaldo y fecha cierta de firma, en el caso de que se presente la situación mencionada anteriormente.

La forma de pago de la suma mensual en dinero, se determinará como: a) una suma total y fija en dinero; b) una suma fija en dinero por hectárea multiplicada por la cantidad de hectáreas que posee la parcela; c) una cantidad de kilos por hectárea multiplicada por la cantidad de hectáreas, y luego por un precio del kilo,

tomado según una base del mercado, por ejemplo el kilo de venta del novillo gordo; d) cualquier otra forma que las partes consideren adecuada. Además, en épocas inflacionarias se verá la forma de enfrentar este problema, el cual queda resuelto en el caso del pago según el precio del kilo vivo del mercado, pero no en los otros casos. Aunque vale la aclaración de que la actualización según el mercado no necesariamente significa acompañar los índices inflacionarios para los costos de producción, sino seguir los vaivenes de los precios de los productos ganaderos, lo que se tornaría inconveniente en épocas de mantenimiento o baja de precios ganaderos y suba de costos de los recursos.

Otra forma muy común de trabajar en la actividad cuando no se es propietario de la tierra, pero sí del ganado, es la aparcería.

Aquí, el productor ocupa la parcela cedida por su propietario durante un período de tiempo convenido, generalmente dependiendo del proceso productivo, ya que la forma de retribución se realiza en base a los resultados productivos obtenidos, medidos en kilos ganados por los animales. La hacienda entra al campo con un cierto pesaje, y sale terminada con otro pesaje, la diferencia de kilos es la ganancia que será repartida en algún porcentaje entre propietario y productor. Al realizarse la venta de los animales, se paga al dueño de la tierra la suma correspondiente. Aunque podría pagarse en especie, entregando algunos animales, si así se hubiera convenido.

Por lo tanto, en estos casos, los costos derivados del uso de la tierra para el productor, será el pago del arrendamiento mensual, y los que surjan en el momento de la firma del contrato. En la aparcería, el desembolso se dará al final del proceso, incluso no se conoce con exactitud su importe, pero no podemos permitir que el costo impacte en el mes correspondiente a la venta en su totalidad, así que lo conveniente es prever un costo aproximado, distribuirlo en los meses correspondientes al desarrollo del proceso productivo que genera el aumento de kilos de los animales y realizar los ajustes correspondientes al final del mismo.

Además del arrendamiento y de la aparcería se reconoce otra forma de cesión de la tierra, el pastoreo, donde se concede el uso y goce de un predio con destino exclusivo para pastoreo de animales. Las descriptas son las tres formas de cesión de la tierra a las que hace referencia la ley N° 13.246, independientemente de que en la práctica o con fines fiscales pueda dársele otras denominaciones y/o realizar otras clasificaciones (consultas servicios.infoleg.gob.ar y news.agrofy.com.ar).

8.8. Los costos de conservación

Cualquier costo que surja por trabajos o aplicación de insumos sobre la tierra para que mantenga su capacidad productiva, será un costo de conservación, y deberá ser considerado en la contabilidad de gestión del propietario, que normalmente es a quien le interesa mantener intactas sus condiciones, y quien afronta el desembolso. Ejemplos de estas tareas de conservación pueden ser los siguientes: rellenos de erosiones hídricas o eólicas, fertilización del suelo, movimiento de tierra para mantener condiciones anteriores, corte de malezas, nivelación del terreno entre otras.

Rara vez este costo corre por cuenta del productor no propietario, ya que no es de su interés inmediato, excepto cuando existan contratos firmados por largos períodos y si no hicieran estos trabajos, su producción se vería afectada. Aunque lo lógico sería que dicho costo fuera luego trasladado a su propietario, al menos en parte, quien se beneficiará a futuro, a través de algún acuerdo de reembolso.

Con respecto a su distribución en el tiempo, si se trata de un costo menor no habría problema si se lo suma al período mensual, pero normalmente son costos de alguna importancia, lo que amerita su distribución en varios períodos para evitar el cargo injusto, a través de la activación y posteriores imputaciones parciales.

8.9. Impuesto Inmobiliario

El impuesto inmobiliario es un costo que debe afrontar exclusivamente el propietario de la tierra, y es un gravamen que engrosa las arcas de los estados provinciales.

Para referirse a su justificación hay que remontarse a fines del siglo XIX, cuando recién se empezaban a escuchar las ideas de socialización de la tierra.

A partir de los componentes de la ecuación de la renta de la tierra, surge la idea de que algunos de ellos no dependen sólo del productor sino que derivan de fuerzas externas, generadas por la comunidad en su conjunto, directa o indirectamente a través del Estado, como el crecimiento demográfico o las obras de infraestructura. Por lo tanto, si en las causas participa la sociedad, en la consecuencia, la renta de la tierra, también debería hacerlo. La pregunta apuntaría entonces, a la forma y proporción en que se daría esa participación.

Surgen así distintas opiniones de pensadores y economistas, pero básicamente dos corrientes de importancia. Una de ellas sostiene la socialización de la tierra, repartiéndola entre los ciudadanos, que la trabajarán, entregando un canon al Estado, quien es su propietario. La otra, sostiene que puede existir la propiedad privada de la tierra, pero que la participación en la renta debe darse a través de un impuesto.

Quien se destacó en esta última postura fue Henry George⁷⁵, dando lugar a lo que se dio en llamar el “georgismo”, que sostiene que la renta de la tierra debe absorberse íntegramente por un impuesto especial a sus propietarios. Esta postura fue tomada por muchos países, incluyendo el de origen del autor y el nuestro.

Más adelante se profundizará la idea de la renta de la tierra, para no caer en la confusión de pensar que se trata de un impuesto injusto que toma la totalidad de la ganancia del empresario, lo que parecería ser en una primera y apresurada

75 Henry George (1839-1897), economista estadounidense, autor del libro “Progreso y miseria”, defensor de la postura de que los recursos naturales son de propiedad de toda la humanidad, y por lo tanto, el propietario de una parcela debe pagar a la comunidad, un impuesto único (Single Tax).

interpretación. Se está haciendo alusión a la renta de la tierra desde la visión económica, específicamente según la teoría de David Ricardo⁷⁶.

Entonces, cuando el propietario también produce, la renta de la tierra se destinará al impuesto inmobiliario. Cuando quien la trabaja no es su propietario, la renta se destina al pago del arrendamiento a éste, que con dicho ingreso anual afrontará el impuesto en cuestión.

8.10. Amortización de la tierra

Para realizar una afirmación acerca de la inclusión de la amortización como costo del propietario de la tierra, deberíamos hacer una sintética presentación de las opiniones de los entendidos en el tema, las cuales por cierto, fueron cambiando a través de los años.

Maino y Martínez⁷⁷ indican a través del titular del tema, que los campos y terrenos son bienes no sujetos a depreciación, escribiendo luego: “La tierra destinada a la actividad agropecuaria no se deprecia, pues teniendo en cuenta que el objetivo de una administración racional es el mantenimiento o acrecentamiento de su fertilidad y potencialidad productiva original, no hay desgaste que reflejar,

Se ha dado como excepción a la no depreciación de los campos la de aquellos con fuertes posibilidades de erosión por vientos. Aun en este caso los inmuebles agropecuarios no se deprecian en razón de que:

1) Hay técnicas de producción adecuadas para evitar la erosión y realizar actividades agrícolas, que cuidan el mantenimiento de la capacidad productiva de la tierra.

76 David Ricardo, (1772-1823), economista inglés, considerado dentro del grupo de los clásicos, inició la idea que desembocaría luego en la ley de los rendimientos decrecientes.

77 Maino, Gerardo y Martínez, Luis Alberto, op.cit., pág.343.

2) Si las posibilidades de erosión fueran tales que los trabajos agrícolas puedan llegar a perjudicar sensiblemente la futura capacidad productiva del campo, sería irracional seguir esta alternativa. Una o dos cosechas no justificarían nunca, económicamente, la rotura de un suelo de estas características dadas las futuras consecuencias.

3) Si adquirimos un campo con fuertes posibilidades de erosión en caso de trabajos agrícolas, su precio de compra contemplará esta circunstancia, y no habrá plusvalor que deprecia.

Y a continuación hacen referencia a situaciones especiales de pérdida de valor de los campos (degradaciones de la tierra por malos manejos, aparición de malezas de costosa o insegura erradicación, enlagunamientos⁷⁸ permanentes, nuevos cursos de agua, salinización⁷⁹ después de inundaciones, etc.), en cuyo caso indica, se deberían desvalorizar los saldos de estos activos

Luis Martín Domínguez⁸⁰ no hace mención especial en relación a la amortización de la tierra, sino que habla de amortizaciones en general (pág. 161), pero en la presentación de un caso práctico sobre un tambo (pág. 170), muestra el cuadro de amortizaciones con la partida terreno libre de mejoras en primer lugar, tratándose de un predio de 70 hectáreas, que se utiliza para la actividad con siembra y cosecha de alimentos verdes que se destinan a la alimentación de las vacas, y no calcula amortización alguna en la columna destinada a ellas. En los casos prácticos 2 y 3, se amortizan reproductores y bienes de uso en general, pero no se hace referencia a la amortización del campo en particular.

78 Enlagunamientos es el término utilizado para mencionar tierras invadidas por aguas, que da lugar a la formación de múltiples lagunas.

79 Salinización: estado en que queda la tierra al retirarse el agua, con potencialidad menor a la anterior.

80 Domínguez, Luis Martín, "Costos Especiales", Editorial Cangallo, 1981, págs.161 y 170.

Rodolfo Guillermo Frank⁸¹ escribe sobre amortización (págs. 10 a 15) y presenta un cuadro con los años de duración de los bienes, donde no está incluida la tierra. Más adelante, dentro del título “Bienes que no se amortizan”, incluye: “Al explicar y definir el concepto de amortización se puso de manifiesto que ésta sólo es de aplicación en aquellos bienes que pueden usarse para varios actos productivos, es decir, que existen bienes que no se amortizan.

Por lo pronto, la tierra y las mejoras extraordinarias-que se confunden con aquella-son bienes económicamente indestructibles, que sirven para infinitos actos productivos. Por ello, tampoco exigen amortización.”

María del Carmen González y Liliana Pagliettini⁸² expresan: “Son depreciables aquellos bienes que tienen una vida útil limitada, desde el punto de vista económico y duran más de un ciclo productivo. La tierra, las mejoras extraordinarias (que se incorporan al inmueble) y los rodeos de renta (que se perpetúan indefinidamente a través de sus crías), son objetos no depreciables.

Coscia⁸³ cuando desarrolla el tema de la tierra no trata puntualmente la amortización, pero al escribir sobre conservación del suelo y del ambiente, opina: “Desde el punto de vista económico, como es obvio, la pérdida de aptitud productiva del suelo es sinónimo de pérdida de su valor económico”, con lo cual deja abierta la puerta al análisis de la necesidad de algún método para reflejar la pérdida de valor.

Estas opiniones de tres o cuatro décadas hacia atrás, se ajustaban a un tiempo en el cual todavía no era muy frecuente hablar sobre ecología, medio ambiente y su cuidado. Convengamos que tampoco se habían registrado demasiados casos de un uso irracional de la tierra y contaminación de zonas rurales,

81 Frank, Rodolfo Guillermo, “Introducción al cálculo de costos agropecuarios”, El Ateneo, 4° edición, 1985.

82 González, María del Carmen y Pagliettini, Liliana, “Costos de producción, Unidad económica y Tasaciones rurales”, Editorial Tesis, 2° edición, 1983, pág.38.

83 Coscia, Adolfo, op.cit., pág.55.

siendo la urbana la que se advertía a partir del efecto nocivo de los establecimientos fabriles. Pero la década del 80 del siglo pasado es como un punto de quiebre para esa situación, quizá percibida por otros países con anterioridad aunque no por el nuestro, pero el tema sin duda comienza a dar que hablar en el mundo entero.

Se trata de las consecuencias que el ser humano con su accionar provoca sobre los recursos naturales, a veces por simple gusto como la pesca y la caza como recreación, pero en la proporción más elevada, movido por intereses económicos. Si bien la destrucción del medio ambiente comenzó hace mucho tiempo, como ejemplo sirve la aniquilación de los bisontes en el oeste americano en los años 1800, la acción más generalizada sobre las distintas especies animales y vegetales, así como sobre la tierra sobreviene en el siglo XX. De la mano de los nuevos conceptos de administración y eficiencia, así como de la tecnología aplicada a los procesos productivos a través de productos químicos, biotecnología, medicamentos para animales, etc., llegan los efectos sobre los recursos naturales. De ningún modo se sugiere que los adelantos no son bienvenidos, sino que no son utilizados con la suficiente responsabilidad por parte de las personas.

Se podría seguir agregando ideas sobre el tópico, pero no es en este punto que nos interesa profundizar sobre ecología, sino simplemente mencionar que el mundo cambia constantemente, y con ello los procesos productivos y las consecuencias sobre la naturaleza, apuntando específicamente a la tierra, y su capacidad productiva. A continuación se entregan algunas opiniones más recientes.

En 2014, en el Congreso del I.A.P.U.C.O.⁸⁴, Cartier⁸⁵ presentó un trabajo donde se analiza el documento “Indicadores económicos para la gestión de empresas agropecuarias-Bases metodológicas” del Instituto Nacional de Tecnología Agropecuaria (INTA).

84 Instituto Argentino de Profesores Universitarios de Costos.

85 Cartier, Enrique N. “El enfoque agronómico de costos en empresas agropecuarias”. XXXVII Congreso Argentino de Profesores Universitarios de Costos. 2014.

En el trabajo se transcriben algunos párrafos de dicho documento, para su estudio, y al referirse al capital fundiario⁸⁶ (pág. 5, punto 4), se muestra su conformación por la tierra y las mejoras fundiarias, subdivididas en extraordinarias y ordinarias. La tierra "...se caracteriza por poseer una duración en años ilimitada (con un adecuado manejo)."

Al analizar los conceptos de costos, se hace referencia a las amortizaciones (pág. 7, punto 6.1.3), indicando "No a todos los bienes de la empresa agropecuaria les corresponderá la amortización, sólo afectará a aquellos bienes que tienen una vida útil definida o acotada y mayor a la duración de un ciclo productivo.

Así por ejemplo la tierra, con un manejo adecuado y sin contingencias, no pierde su capacidad de servicio; no tendrá entonces una vida útil definida, y no se amortizará.

Igualmente las mejoras extraordinarias (camino, terrazas, obras de riego por canales, nivelaciones, etc.) que elevan el valor inmobiliario de la tierra como consecuencia de un aumento en sus posibilidades productivas, tampoco se amortizarán, por ser una mejora a perpetuidad para la tierra, es decir, que con el mantenimiento correspondiente no perecen después de un período."

Los dos párrafos anteriores entre comillas pertenecen al documento del INTA, y como se sabe, ésta es una perspectiva agronómica, no desde el ángulo de las ciencias económicas, Incluso, estas ideas, nos atrevemos a afirmar que están basadas en la obra del Ingeniero Agrónomo Guillermo Frank, de hecho se lo menciona en el documento, y ya se conoce su forma de pensar, pues se la ha expuesto en párrafos anteriores de este punto.

A pesar de la visión que se sitúa lejos de la amortización, no se puede ignorar el hecho de que se aclara que esta actuación se presenta "...con un manejo adecuado y sin contingencias", lo que nos lleva a pensar que si se advierte pérdida de potencialidad productiva, otra sería la forma de proceder, aunque no se nos aclara

⁸⁶ Fundiario, derivado de fundo, parcela de tierra.

precisamente cuál sería ella. No debemos olvidar que la obra inspiradora del documento es de 1977, en su primera impresión, cuando los peligros del uso irracional aún no eran tan difundidos, o cuando los autores sostenían, utópicamente, que esto no se podía presentar pues ningún productor haría un desgaste consciente de su tierra, reduciendo sus posibilidades hacia el futuro.

El análisis crítico de Cartier en relación a la depreciación de la tierra en este documento, dice: “El argumento expuesto respecto a que “la tierra, con un manejo adecuado y sin contingencias, no pierde su capacidad de servicio y (...) no se amortizará”; implica tácitamente que, para cuando no se den las condiciones de “manejo adecuado” la tierra sí debería amortizarse.

Más allá de la dificultad técnica para medir la depreciación de la tierra, el planteo resulta incuestionable.”

Si bien no hay un apartado puntual para la amortización de la tierra, Rudi⁸⁷ presenta un cuadro con las bases de distribución para los costos de la estructura productiva, y en la columna destinada a conceptos aparece la amortización de la tierra, con lo que se puede asegurar su opinión a favor de que ésta se considere.

En la introducción del capítulo, al referirse a las características de la actividad sintetiza: “El factor tierra, que actúa en la empresa agropecuaria como principio activo y tiene una relación directa con el resultado de la empresa a través de la mayor o menor productividad de la misma.

Se trata de un elemento básico para la obtención de productos agropecuarios en un contexto de manejo natural de la explotación. Su posesión o titularidad generará costos explícitos o implícitos en la actividad dado que en la práctica contable, el reconocimiento del capital propio pocas veces se tiene en cuenta, al igual que el hecho de que el recurso tierra no es un bien inagotable y que si no se considera dentro de un sistema económicamente sustentable, resulta poco

87 Yardiñ, Amaro y colaboradores, Rudi, Enrique, op.cit., pág.58, 25 y 26.

menos que innegable la necesidad de imputar un cargo por depreciación del insumo suelo.”

Aquí, además de su opinión a favor, observamos la diferencia que hace entre la contabilidad financiera y la de gestión, indicando que algunos conceptos que la primera no suele considerar, tal la amortización o el interés del activo en cuestión, indudablemente no pueden ser pasados por alto por la gestión.

Aprovechando el comentario del autor anterior, se podría girar hacia el lado de la contabilidad financiera, para exponer los dictámenes sobre la forma de actuar ante la depreciación de la tierra. La Resolución Técnica N°22, en su segunda parte, punto 3. Alcance, dice: “Esta resolución técnica no incluye el tratamiento de otros rubros que hacen a la producción agropecuaria, pero que no tienen o no tuvieron desarrollo biológico, tales como la tierra agropecuaria. A estos rubros le son aplicables las restantes normas contables profesionales que fueren pertinentes.

No obstante, si el factor de producción tierra afectada a uso agropecuario, disminuyera sus condiciones productivas precedentes, como consecuencia de su utilización en la actividad agropecuaria, deberá considerarse como un activo sujeto a depreciación, deduciendo de su medición la estimación del valor del deterioro e imputando el mismo como un costo atribuible a la producción agropecuaria en el correspondiente período contable.”

Ante lo expuesto, es indudable que la tierra, cuando es utilizada para la actividad agropecuaria, puede sufrir un cierto desgaste, y si no se devuelven las aptitudes que tenía en un principio, a través de medidas conservacionistas, hará que con el tiempo disminuya su potencialidad para ser utilizada en los procesos de transformación agrícola o ganadero. En estos casos, no se puede evitar considerar la amortización como un costo para el propietario.

8.11. El costo del capital inmovilizado

Los costos indicados hasta ahora son costos derivados de la tierra, de tipo explícito, es decir existen a través de un consumo de factores, ya sea de elementos que se agotan totalmente o de inversiones que inciden en los costos a través de la amortización. Ahora bien, no puede dejar de mencionarse el costo del capital invertido, como un costo implícito, también llamado costo del capital propio, y será tenido en cuenta como otro costo de la tierra, en el caso de que quien la trabaja sea su propietario.

Éste se asimila a un costo de oportunidad, entendiéndose por tal, *el costo correspondiente a aquella opción que se rechaza por la que se ha decidido llevar adelante*. ¿Qué ocurriría si el propietario no produce en su parcela y decide entregarla en arrendamiento a un tercero? Obtendría de esta cesión un ingreso. Por lo tanto, este importe es el valor que está dejando de percibir por haber elegido la alternativa de producir y haber dejado de lado la alternativa de arrendar, y debería ser considerada como otro costo.

El costo del capital propio es un concepto que genera ideas dispares, y si bien no puede dejar de reconocerse su existencia, se puede decidir si conviene utilizarlo en un cálculo de costos y resultados para no confundir con la información que de allí surge. Piénsese que si se considera el total, no sólo se trata de la tierra sino del resto del capital utilizado. En principio, el análisis de costos de una actividad debería hacerse sin considerar este concepto, que por cierto es muy elevado por el alto valor de la tierra y la infraestructura, y existen distintas opciones para calcularlo. Luego en un paso posterior y con las correspondientes aclaraciones a los usuarios, presentar el nuevo cálculo que lo incluya.

8.12. La renta de la tierra

David Ricardo, economista nacido en Holanda, pero nacionalizado inglés a temprana edad, intentó explicar cómo surge la renta de la tierra, sosteniendo que ésta es de naturaleza diferencial.

Según su teoría, la renta surge de la diferencia entre los ingresos y los egresos que arroja una parcela de tierra al utilizarse para la producción. Esa diferencia depende de tres factores: a) del clima de la región, b) de la capacidad productiva de la tierra, y c) de la zona en la que está situada la tierra.

Esto es así porque a mejor clima y condiciones de la tierra, mayor será la producción que se obtenga y por lo tanto los ingresos. Y con respecto a la ubicación del campo, la cercanía a los mercados donde se venderán los productos obtenidos es importante por el nivel de precios y los costos de comercialización, ya que superficies alejadas pueden tener precios desventajosos y mayores egresos por fletes y comisiones.

Según lo expresado por el autor, la renta se puede representar de la siguiente manera:

$$I - E = R$$

I son los ingresos generados por el productor por la venta del producto obtenido en dicha parcela de tierra.

E son los egresos que tiene el productor para poder realizar el proceso productivo, y que estarán integrados por lo que se gaste para atraer a la empresa a los factores trabajo y capital, y también la retribución al factor capacidad empresarial, además del costo de materias primas y otros bienes intermedios.

R es la renta, que surge como diferencia entre las dos variables anteriores y que justamente corresponde al único factor no considerado entre los egresos de la ecuación, como se puede deducir con la lectura del párrafo anterior.

La renta de la tierra es cambiante, es decir no es constante, varía de año en año para el productor, incluso podría llegar a ser negativa.

Los factores que influyen sobre los ingresos, para que éstos cambien en las diferentes campañas son:

a El precio del producto que se vende, que cambia constantemente de acuerdo al comportamiento de los mercados, Y así, ante una producción constante, a mayor precio, mayores ingresos y viceversa. En el caso de los productos del campo el mercado determina los precios a través de la oferta y la demanda.

b La cantidad de producto obtenido, que depende de la productividad de la empresa, donde influye el clima, los rindes de la tierra, la tecnología aplicada, etc. Ante precios invariables, a mayor cantidad de producto, mayores ingresos y viceversa.

Los factores que influyen sobre los egresos, para que éstos cambien en las diferentes campañas son:

a) La cantidad y precio del factor trabajo, pues a mayor cantidad de empleados, así como ante la suba de los salarios, mayores serán los egresos, y viceversa.

b) La cantidad y precio del factor capital utilizado por el productor, ya que a mayor cantidad de máquinas, herramientas, tecnología, estructura, etc. y precio de éstas, mayores egresos y viceversa.

c) La retribución a la capacidad empresarial, es decir que se incluye como egreso la retribución al empresario por conocimientos aportados de gestión, el beneficio.

d) La cantidad y precio de las materias primas y bienes intermedios utilizados, pues cuanto mayor cantidad se utilice, así como cuando suben sus precios, mayores egresos se tendrá, y viceversa.

Una vez considerados todos los ingresos, y restados todos los egresos, incluso el beneficio empresarial, lo que queda es la renta, o sea, por diferencia hemos obtenido la retribución a la tierra.

Aclaración: la teoría económica habla de egresos, sin hacer otras aclaraciones, pero desde el punto de vista de la contabilidad financiera y de gestión, queda claro que se considerarían los costos devengados, independientemente de su erogación, así por ejemplo, al tratar los bienes de capital, no se considera el importe pagado por la compra de una máquina sino su amortización. Idem con respecto a las ventas del período.

Esta renta es un resultado que no se debe confundir con la ganancia, ya que ella fue incluida en los egresos (punto c). Entonces cabe preguntarse si existe una ganancia extraordinaria.

En el caso de que el productor sea a la vez propietario de la parcela, ese resultado es el que está disponible para el pago del impuesto inmobiliario, cumpliendo con la sociedad que le ha cedido la tierra para trabajarla.

En el caso de que el productor esté arrendando la parcela, se dice que ese resultado se utiliza para pagar el arrendamiento al propietario de la tierra, y éste a su vez, pagará el impuesto.

Desde el punto de vista contable no es igual el resultado económico al resultado financiero, por lo tanto puede haber algún tipo de diferencia que suscite inconvenientes al momento del pago.

Hacia este concepto diferencial de la renta apuntaba el “georgismo” cuando presentó sus ideas acerca de la apropiación privada de la tierra, enfrentadas a las de su socialización.

Ahora bien, si la suma considerada renta se destina al impuesto inmobiliario, en el caso de ser el propietario quien la obtenga, su retribución ya está asegurada en los egresos, pero si fuera un arrendatario, quien se la traslada al propietario y éste paga el impuesto, ¿no recibe retribución por ceder su capital a un tercero?

Obviamente, el dueño sólo estará dispuesto a entregar la tierra en arrendamiento si el precio que obtiene es superior al impuesto exigido. Si todas las variables se comportan igual en ambas situaciones, se diría que la renta obtenida por

el arrendatario debe ser mayor que aquella obtenida por el propietario, para cubrir impuesto y renta del dueño.

Seguramente esto ocurrirá porque existen costos que el arrendatario no debe afrontar, como los de conservación de la parcela y los de estructura fija cedida, pero entonces la renta será aún mayor que lo indicado, pues debe destinarse a impuesto, renta fundiaria y costos del propietario.

Desde este ángulo, cuando existe arrendamiento, la renta debe ser mayor, caso contrario, la misma renta al distribuirse entre dos partes, disminuirá las ganancias individuales. Esta es la razón, al menos teórica, de que las tierras arrendadas tiendan a ser más exigidas, provocando su mayor desgaste.

La renta de la tierra presentada por Ricardo es una teoría que si bien no deja de tener su razón de ser en la actualidad, tal como se ha tratado de explicar, con las adaptaciones a los tiempos actuales, considerando la época en la que surgió, ha sido superada por otras teorías, como la que reconoce la relación entre los factores utilizados y los resultados productivos, la Teoría de la Producción, o la Teoría de la Distribución, que observa la existencia de los factores y su correspondiente retribución en el circuito de la economía, dentro de los que está incluida la tierra y su renta, ambas sosteniendo la eficiencia como modo de obtener no sólo los productos más adecuados, sino utilizando de la mejor manera posible los recursos, y distribuyendo de una manera equitativa la renta generada, entre todos los participantes de los procesos productivos.

8.13. Renta y arrendamiento

Sin duda, puede afirmarse que, contrariamente a la creencia generalizada, renta y arrendamiento son conceptos diferentes, no sinónimos, y que raramente coinciden. Esto es claro para el caso del propietario, que debe partir el arrendamiento en diferentes rubros a cubrir, impuesto inmobiliario, renta fundiaria, costos de conservación. Y sólo estará dispuesto a ceder la tierra si ésta le genera un precio

capaz de hacerlo, o si no desea trabajarla bajo ningún punto de vista, y prefiere disminuir o no tener renta, con el único fin de conservar el capital.

Cuando se trata del arrendatario, pueden coincidir excepcionalmente si lo que exige el contrato es igual a la renta obtenida, pero si es menor le reportará un mayor beneficio, y si es mayor, disminuirá sus expectativas de beneficio, o lo obligará a reducir costos. Como los precios son volátiles en los mercados agropecuarios, y la inflación de costos es persistente, existen períodos en que este último caso se puede presentar, pero el arrendatario persiste en su actividad, por la característica de los ciclos largos, los bienes de capital adquiridos, gusto, tradición, etc.

8.14. El precio de la tierra

Para los productos, bienes o servicios con procesos productivos, la determinación del precio parte de un principio lógico. A riesgo de caer en una aseveración un tanto rústica, se puede decir que sumado a los costos un margen de ganancia, se puede llegar al precio (desde la visión del costeo completo). Siempre que la demanda esté de acuerdo con el importe obtenido y desee aceptarlo, será lo que se pagará por el producto.

No puede utilizarse la lógica anterior para llegar al precio de la tierra y la razón es que aquí no existen costos relacionados a su producción, pues una de las características enunciadas para el factor, es la de no ser producible, así que no hay una base sobre la cual tienda a establecerse el precio.

Por lo tanto, el precio de la tierra por unidad económica estará determinado por:

- la renta que arroja la unidad económica,
- la tasa media de interés o rentabilidad para inversiones de este tipo, y
- la presión de la demanda.

En función a la renta que se genera, el precio varía, haciendo que en las zonas donde la tierra tiene mayor capacidad productiva y la renta es mayor, el precio sea más alto, en tanto que tierras con menor renta, se compran a un precio menor. En nuestro país están identificadas las zonas agropecuarias productivas con tierras más aptas donde el precio de la hectárea, generalmente en dólares, es muy elevado, destinadas a invernada y cultivo de granos y cereales en la pampa húmeda. Tierras de muy escaso precio, se reconocen en las zonas poco fértiles, en el noroeste y en el sur argentino. En tanto que tierras de aptitud media, como el litoral, poseen precios intermedios. Incluso dentro de cada zona, los precios cambian según la localización específica.

Ahora bien, lo que se necesita conocer es el precio que corresponde a una determinada renta, o qué determina que una unidad económica con una renta cierta, tenga un cierto precio. Actúa la tasa media de rentabilidad vigente en un mercado y en un momento dado. Por ejemplo, si la tasa es del 14% anual, y la renta llega a U\$S 350 para ese mismo período, entonces el precio será de U\$S 2500, ya que un capital de U\$S 2500 colocado a un rendimiento del 14%, generará U\$S 350 de interés.

Pero no todo es tan sencillo, no siempre el cálculo es exacto, porque en realidad incide la demanda de tierra. Su presión puede hacer aumentar el precio, aún más allá de lo determinado matemáticamente, sobre todo tratándose de una oferta inelástica, pues la oferta es la que existe y no puede adaptarse, al ser un factor no producible. Por el contrario, si la demanda perdiera interés y se contrajera, el precio tendería a bajar.

Los factores que inciden para que la demanda aumente o disminuya, pueden ser varios, entre los cuales se citan las expectativas para el futuro, la política gubernamental, las alternativas de inversión más rentables que trabajar la tierra.

En última instancia, se quiere hacer mención a la diferencia entre el precio y el valor de la tierra, aunque a veces se utilicen como sinónimos.

El precio es lo que los demandantes de tierra están dispuestos a pagar, y los oferentes, dispuestos a recibir, para que se realice el cambio de propiedad. Es el valor de intercambio que determina el mercado.

El valor de la tierra puede o no coincidir con el precio, pero es un concepto más teórico. Está dado por la utilidad que le significa a su adquirente, o la capacidad para satisfacer sus necesidades, yendo incluso más allá de su precio. Otras causas inciden para que esto ocurra, como las expectativas que tenga este individuo acerca de la renta futura por proyectos de infraestructura, o el prestigio que pueda llegar a otorgar el hecho de ser propietario, reconociéndose así, causas de características económicas pero también sociales.

8.15. La pérdida de potencialidad productiva de la tierra

Tal como se comentara en páginas anteriores, hoy en día el desgaste de la tierra es mucho más común que en los siglos pasados, de la mano de la producción irracional o de tecnología utilizada sin un asesoramiento adecuado.

Las consecuencias no tardan en observarse, y así se pueden presentar casos de:

1) Erosión hídrica y eólica: la erosión de los terrenos pueden deberse a la acción del agua y a la acción del viento, en ambos casos provocando pérdida de su aptitud para la producción.

Las lluvias abundantes provocan el arrastre de la tierra, sobre todo en terrenos con pendiente y trabajados por la mano del hombre, pues han perdido las características originales que los resguardan de este tipo de procesos. Es común observar la tierra carcomida al costado de los caminos internos de los campos, profundizándose con cada precipitación, así como el agua de las represas desgastando los terraplenes construidos obligando a nuevos movimientos de tierra que dejan profundos hoyos alrededor.

Los fuertes vientos inciden en la voladura de los suelos, siendo más considerable en tierras trabajadas o que han sido descuidadas con el sobrepastoreo de hacienda.

2) Desertización: se presenta cuando la tierra adquiere características de sequedad y aridez que provocan su pérdida de fertilidad. Es más frecuente en terrenos sujetos a condiciones de escasas lluvias, fuertes vientos y uso con sobrecarga de animales, que van liquidando los pastos que crecen en la superficie, y que permiten conservar la humedad y la compactación adecuada. Puede recuperarse la aptitud de la tierra, pero en períodos de tiempo prolongados y con altos costos.

3) Salinización: cuando la tierra está sujeta a procesos de inundación, ya sea por abundantes lluvias o por la acción del hombre, ocurre la salinización. Al retirarse el agua, la tierra queda con una menor capacidad productiva, y se observa en zonas donde se acumula agua para riego, represas, o en las parcelas donde se efectúa el riego propiamente dicho. En este caso, el recupero de la tierra es casi imposible, la solución no es posterior, sino que debe darse con anticipación, a través de un manejo adecuado del agua.

4) Agotamiento: la pérdida de la fertilidad puede darse por una exigencia desmedida a la tierra, más allá de su límite productivo. Ello ocurre cuando no existe una adecuada rotación de los cultivos en la agricultura, o cuando no se manejan convenientemente las cargas animales en ganadería, provocando rendimientos cada vez menores. Tareas de fertilización combinadas con el descanso de las parcelas pueden ir recuperando su aptitud original.

5) Aparición de malezas: los campos pueden ensuciarse con el crecimiento de pastos considerados malos, tanto para la alimentación de los animales como para el crecimiento de los pastos buenos. Si no se realizan tareas de limpieza, la invasión puede ser de tal magnitud que perjudique seriamente la potencialidad de la tierra. En algunos campos suelen aparecer después de mover la tierra para agricultura y si no

se la sigue trabajando, junto a la aparición de hormigueros. En otros, surgen al retirar el ganado ovino, que consumen los brotes de este tipo de pastos de menor calidad.

6) Contaminación del suelo: a través del uso por tiempo prolongado de productos químicos para combatir hierbas y plagas, puede llegarse al punto de que los terrenos queden contaminados, trasladando el problema a los cultivos que allí se siembren, y posteriormente a la hacienda que se alimenta de ellos.

7) Contaminación del agua: el agua también puede ser invadida por elementos contaminantes, como el caso de ríos y arroyos cercanos a las ciudades y hacia los cuales llegan desechos tóxicos de establecimientos industriales o residuos cloacales. Estas aguas sucias tocan campos vecinos y si se realizan extracciones para riego, o para consumo animal o humano, pueden ser de gran peligrosidad, y trasladarse sus efectos nocivos a las tierras regadas.

8) Deforestación: la tala indiscriminada de los árboles provoca cambios climáticos de dimensiones imprevisibles, que alteran el equilibrio ambiental, y en segunda instancia inciden sobre las características y aptitud de la tierra, a través de rayos solares que ya no se filtran, cambios en el milimetraje e intensidad de las precipitaciones, acción invasiva de malezas, vientos más poderosos, etc.

Según la opinión de los expertos en la materia suelos, los campos de nuestro país van perdiendo lentamente su potencialidad productiva, cualquiera sea la causa que la provoque, pero básicamente por la falta de responsabilidad de quienes los trabajan, y por razones netamente económicas. Estos no poseen, en lo absoluto, las condiciones con las que contaban hace uno o dos siglos atrás.

Existe una falta de conciencia generalizada, no sólo de los productores sino también de la población, que podría presionar para que se actúe adecuadamente. La legislación tampoco reconoce los problemas del desgaste de la tierra. Los gobernantes no consideran que sean temas de interés. Y mientras el tiempo pasa, nos olvidamos que no somos sus dueños sino sus guardianes temporarios.

8.16. La Ecología como aliada para la conservación de la tierra

La Ecología es la ciencia que se dedica a estudiar a los seres vivos en su hábitat natural, los comportamientos y las relaciones entre ellos y con el medio ambiente.

Esta disciplina toma como objeto de estudio cada uno de los organismos de la tierra, desde el inferior al de máxima importancia, el hombre, para analizar la forma en que viven y los métodos que utilizan para subsistir, inmersos en un planeta que les brinda las condiciones necesarias para desarrollarse.

A su vez, pone bajo la lupa la forma de relacionarse entre ellos, describiendo el ciclo de la vida y la cadena alimenticia, que permiten la continuidad del sistema.

También estudia el impacto del comportamiento de estos seres vivos en el medio ambiente, o la forma en que el medio pesa sobre las especies, haciendo que éstas se transformen con el paso del tiempo.

Por último, analiza de manera crítica pero constructiva, la actuación del ser vivo más inteligente, pero el más destructor, el hombre, y los cambios que provoca su forma de vida en el planeta.

Lamentablemente, hasta hace unos años, la ecología no era demasiado conocida, o tenida en cuenta, y la economía insistió en la producción intensiva aprovechando al máximo las capacidades de los recursos. Esto fue malinterpretado, creyéndose que el fin de la maximización del lucro justifica absolutamente cualquier medio, haciendo que los individuos utilicen los recursos naturales de una manera irresponsable.

No se pueden generalizar las causas de este uso irracional, pues son varias, se intentará enunciar algunas, pero seguramente otras quedarán olvidadas.

Una de ellas es, justamente, el atraso en la aparición de la ecología con respecto a otras ciencias más antiguas, que hizo que se demorara en tomar

conciencia acerca de los peligros ambientales. Piense el lector que todas los organismos que defienden el medio ambiente son relativamente nuevos, formados a fines del siglo XX o comienzos del XXI, en tanto que el resto de las disciplinas tienen una existencia de varios siglos.

Otra, es que los productores que desarrollaron las actividades económicas no contaron con los consejos necesarios por parte de la ecología o de la propia ciencia económica, para actuar con cautela, precisamente por la razón anterior, así se desconocían por ejemplo, los efectos del sobrepastoreo, y cuando el productor se percató de ello, ya parte su campo estaba con una menor calidad de pasto, lo cual muestra que la experiencia fue previa a la existencia de la ayuda científica.

También pesó la ambición desmedida de los individuos, que en el afán de contar cada vez con mayores ganancias, utilizaron recursos sin medir las consecuencias, de una manera devastadora, como el caso de la industria transformadora de madera para papel, instalada en las costas uruguayas, con perjuicio para las aguas y los campos de ese país y para su vecina Argentina, cuyas consecuencias podrán observarse después de muchos años.

De aquí surge otra razón, y es aquella que se refiere al tiempo que transcurre entre el momento de realización de la actividad económica perjudicial, y el momento en que se percibe y prueba el daño ocasionado. Cuando esto último ocurre, la acción devastadora ya ha ocurrido, y generalmente el efecto nocivo es irreversible.

No hay que dejar de lado como causa, el avance de la ciencia, tomada como término general que abarca todas las disciplinas, que brindó al ser humano un sinfín de conocimientos y herramientas que le permitieron producir de una forma más eficiente pero a la vez más agresiva con el medio ambiente. Por ejemplo, la tala indiscriminada de árboles en el Amazonas no podría hacerse de una manera tan brutal con métodos antiguos, hachas y machetes, tal como se hacía en la antigüedad, pero los inventos de máquinas topadoras y motosierras lo permiten perfectamente.

No olvidemos como causa del manejo irresponsable de los recursos, al crecimiento demográfico, que hizo que el hombre comenzara a imaginar nuevas formas de conseguir alimento, ante la creciente demanda por el aumento de la población mundial. Así conjugadas, la economía con los avances tecnológicos, lograron manejos de los recursos con resultados increíbles, como las semillas transgénicas, la lucha contra las plagas con sustancias químicas, las vacunas y antiparasitarios para los rodeos, los disparadores de engorde para los animales, etc. Pero, y siempre hay un pero, las consecuencias son terribles, tanto para el medio ambiente como para la salud de las personas.

En base a lo expuesto hasta aquí, y teniendo en cuenta que el mundo no es el mismo de hace algunos siglos atrás en varios aspectos, desde la cantidad de gente poblándolo hasta la modernidad en su forma de vida, no tiene sentido lamentarse sobre el daño provocado al medio ambiente, sino buscar un aprendizaje de esto, y es el conocimiento que tenemos de la destrucción que puede provocar el hombre, para buscar soluciones al nuevo problema al que se enfrenta la economía, y que se trata de producir sin dañar.

Se quiere dejar en claro que, desde estas páginas, no se está en una postura contraria a la producción eficiente y al uso de los recursos evitando la ociosidad, pero se considera que debe llevarse a cabo de una manera responsable, conservando la naturaleza en las condiciones en que nos fue entregada, para trasladarla con esta aptitud a las generaciones venideras, aun cuando ello signifique sacrificar utilidades presentes en pos de la posibilidad de obtener utilidades futuras.

Es por eso que las ciencias económicas, dentro de las cuales pueden nombrarse varias disciplinas, como la economía, la contabilidad, y la gestión, han generado investigaciones sobre el tema, dándolas a conocer para concientizar a los productores y consumidores, como “la responsabilidad social de la empresa” y “el desarrollo sustentable”.

La producción es válida y necesaria, pero no puede ser sinónimo de destrucción del hogar primero del ser humano, la tierra, y por eso, su cuidado es fundamental.

Sin planeta tierra nada es posible, es lo primero que hubo, es preexistente al hombre, y le ha permitido vivir durante siglos. Todo lo que viene después es su propia creación pero gracias a la naturaleza, y si se destruye, todo lo demás quedará también destruido.

Una combinación de toma de conciencia general con acciones reales sobre la producción, sumadas a normas regulatorias y un posterior control del Estado sobre las empresas tenderían a disminuir los riesgos de destrucción de lo natural.

CAPÍTULO 9

LOS FACTORES DE LA PRODUCCIÓN: TRABAJO, CAPITAL Y CAPACIDAD EMPRESARIAL

9.1. El trabajo

El trabajo es el *esfuerzo físico o intelectual del hombre volcado al proceso productivo*.

Se tiende a pensar que trabajo o trabajadores son sólo aquellos que desempeñan tareas físicas, y de hecho es el aspecto que cuenta con gran publicidad, y enarbolan algunos grupos sociales, pero aquel que invierte horas aplicando la mente y sus conocimientos al proceso, también desarrolla un trabajo digno de reconocer.

Uno de los factores de la producción es el trabajo. Éste tiene la particularidad de no existir como una cosa física, susceptible de ser percibido por el tacto y

mensurado, sino que existe por el hecho de ser algo que deriva de una acción del hombre. En efecto, el trabajo está presente porque el individuo desea hacer algo, desea reaccionar ante el medio natural que ve a su alrededor, y realiza actividades, que lo llevan a obtener aquellos medios que luego utilizará para satisfacer sus necesidades.

El trabajo no sólo es una reacción necesaria para obtener lo que se precisa, ya sea a nivel social, productos para el conjunto de los individuos, o a nivel individual, ingresos para realizar el consumo. Sino que, el trabajo es la forma que tiene el hombre de sentirse útil y vivo, pues a nivel psicológico es muy importante utilizar el tiempo, trabajar y avanzar en la actividad elegida, lo cual hace que la persona pueda sentirse realizada, a medida que obtiene sus logros.

Ahora bien, al trabajar, la persona recibe una compensación por su esfuerzo, de tipo monetaria, que también se conoce como retribución. Con ella, realizará el consumo, o sea que al recibir este ingreso, tendrá la posibilidad de comprar aquellos bienes y servicios que necesite para vivir, tal como se analizó en el esquema circulatorio de la economía.

9.2. Clasificación del trabajo

A continuación se presenta un cuadro clasificando las diferentes formas en que las personas pueden entregar su fuerza de trabajo:

TRABAJO

En relación de dependencia

- Existe una persona que trabaja para otra, la parte empleadora

Independiente

- Existe una persona que brinda sus servicios sin trabajar para otra

- | | |
|---|---|
| - Se recibe una retribución como compensación al factor entregado, llamada salario | - Se recibe una compensación por la entrega de los servicios, los honorarios |
| - El salario puede ser:
Salario propiamente dicho
Sueldo
A destajo
Comisiones | - Se soportan las pérdidas y se disfrutan las ganancias

- A su vez, se puede ser empleador abonando salarios al personal |

Cuadro 44. Clasificación del trabajo.

El trabajo puede ser independiente o en relación de dependencia, según se trabaje sin rendir cuentas a nadie, o contratado por un empleador.

En este último caso, el empleador deberá pagar una suma de dinero para retribuir lo que su empleado le brinda.

El salario es la retribución al factor de la producción trabajo.

El término salario se usa en sentido general ya que por salario se entiende cualquier tipo de pago que recibieran los trabajadores por su aporte al proceso productivo, a saber:

- Los sueldos, o remuneraciones recibidas por un período de tiempo, generalmente un mes.
- Los salarios propiamente dichos, que se liquidan en función a una base diaria, semanal o quincenal.

- La remuneración a destajo, en la que se paga según la cantidad de producto obtenido por el trabajador.

- Las comisiones, donde se paga un porcentaje aplicado sobre el valor de la operación realizada por el empleado, generalmente utilizada para las ventas.

- También quedan comprendidos los conceptos varios que se reciben, como aguinaldos, viáticos, premios, vacaciones y cualquier otro importe que aumente la retribución del trabajador.

Si el trabajo se entrega en forma independiente a quienes lo necesitan, no hay una relación contractual entre ellos, y ya no se abona un salario, ni tampoco quien contrate tiene las obligaciones del empleador, pero se paga por el servicio recibido, los honorarios correspondientes.

Como ya no existe un empleador, no hay una suma de dinero segura, sino importes cobrados que pueden variar mucho de un mes a otro, e incluso se puede incurrir en pérdidas, si no se cubren los costos, dentro de los cuales pueden estar los salarios de otras personas que se tengan a cargo.

9.3. El mercado de trabajo

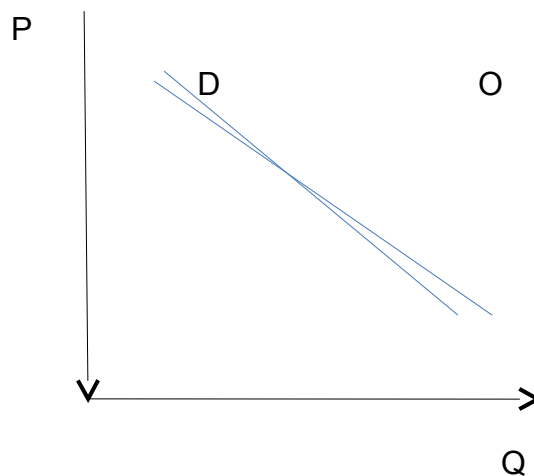
Las personas son las que poseen el factor de la producción trabajo como un factor originario, ya que como los recursos naturales, provienen de la naturaleza. El trabajo al ser una acción del hombre, es parte de él, y éste, a su vez, integra lo natural, no lo artificial generado con posterioridad, por el propio hombre.

Al ser propietarios de un recurso tan necesario para la sociedad como integrante de los procesos productivos, pueden ofrecerlo en el mercado de trabajo, donde en la vereda de enfrente estarán aquellos que necesitan trabajadores para producir. Es así como se pueden reconocer claramente dos fuerzas participantes en dicho mercado, la oferta de trabajo, formada por los que poseen este factor, o

trabajadores, y la demanda de trabajo, formada por las empresas y personas que necesitan trabajadores.

En un gráfico se pueden observar ambas curvas, y también el punto donde se cruzan, que determina el equilibrio entre ambas. Es desde allí, donde queda definido el precio de equilibrio, y la cantidad de equilibrio.

El precio de equilibrio, en este caso, es el salario de equilibrio, en el cual están de acuerdo ambas fuerzas, los trabajadores con lo que reciben y los empleadores con lo que pagan. Y la cantidad de equilibrio se refiere al número de trabajadores que podrán trabajar con dicho salario.



Cuadro 45. Oferta y demanda de trabajo.

La mano de obra se contrata en el mercado laboral, el precio que se paga por ella surge del libre juego de la oferta y la demanda, o por lo menos así debería ocurrir en una economía orientada por el mercado.

En el salario de equilibrio ambas fuerzas se han puesto de acuerdo. Si el salario aumenta, por presión de los trabajadores, o por intervención del Estado, y de ese modo se corre del equilibrio, la cantidad demandada disminuirá, pues las empresas no estarán dispuestas a pagar un salario tan alto, y la cantidad ofrecida aumentará, pues aquellos que no trabajaban, ahora estarán dispuestos a hacerlo por una retribución mayor, entonces la cantidad ofrecida será mayor a la demandada, habrá sobreoferta de trabajadores, y el salario tenderá a bajar, salvo que no se pueda por ser determinado en forma obligatoria por el Estado, en cuyo caso, existe el peligro de la aparición de un mercado paralelo e ilegal, donde el salario es más bajo, sin el cumplimiento de las leyes, comúnmente llamado trabajo en negro, o donde el verdadero salario que recibe el trabajador es menor a lo que consta en el recibo.

Si el salario disminuye por debajo del de equilibrio, la cantidad demandada será mayor pues a las empresas les conviene pagar un salario menor, pero la cantidad ofrecida disminuirá, entonces al ser mayor la cantidad demandada que la ofrecida, habrá escasez de trabajadores, el salario tenderá a subir para atraerlos, y se acercará al de equilibrio.

9.4. El trabajo en la empresa ganadera

Ya se ha hecho mención a algunos aspectos relacionados con el trabajo en anteriores capítulos. Al tratar la gestión de la empresa ganadera, se describieron las acciones que ella comprende, y cada una de estas acciones significa participación de las personas, con distintas funciones encargadas, lo cual puede realizarse solamente a través de su trabajo. En la estructura organizativa se dejaron entrever los niveles, y los sectores en que se divide la empresa para un mejor acomodamiento de los procesos y el logro de los objetivos con eficiencia, distinguiéndose claramente los tipos de trabajo, físico e intelectual. Y se explicó la teoría de la división del trabajo, base de cualquier sistema administrativo que se precie de ser eficaz.

El trabajo en la empresa ganadera adquiere las peculiaridades típicas de esta actividad. No se presentan diferencias significativas con cualquier otro tipo de

empresa, en lo que respecta al trabajo de dirección y ejecución, excepto por la adaptación de los conocimientos al tipo de procesos que deben desarrollarse, y la adecuación de algunos tópicos, como los horarios de trabajo, tan diferentes a los de la ciudad.

Las diferencias más puntuales están en el trabajo operativo, y no únicamente por las tareas específicas del campo, referidas a la cría de los animales, sino también por las costumbres y tradiciones mantenidas en el tiempo, así como la especial relación que une a los trabajadores, peones de campo, con sus superiores, o con el propietario. Si esta relación es mejor o peor que la que existe en el trabajo de otros sectores, no es seguro, pero sí es diferente.

Otro de los procesos de cambio que se vienen suscitando en relación al trabajo agropecuario, es la disminución de la mano de obra disponible, de menor capacitación intelectual, que lleva a cabo las tareas directas sobre los animales. Se viene dando un fenómeno de “éxodo” rural en las últimas décadas, hacia las grandes ciudades en busca de otras oportunidades. Pero estas personas, al carecer, como se dijo, de la preparación suficiente, contando a veces, sólo con la escuela primaria terminada, no acceden a buenos trabajos en las urbes importantes, y terminan realizando tareas de baja remuneración, y viviendo en los llamados cordones circundantes, en condiciones precarias.

La tecnología y el consumismo han cumplido con su parte, cuando de no vivir en el campo se trate. La televisión, el teléfono celular, los aclimatadores de aire y las redes sociales, entre otros, son adelantos muy tentadores para las nuevas generaciones, quienes se rehúsan a abandonar la vida en el pueblo cercano, por no contar con ellos en el campo. Y aun cuando se hayan instalado allí, los entretenimientos pueblerinos no pueden reemplazarse.

Acompaña a este problema, la nueva forma de familia que se viene presentado, con una mujer más libre y que trabaja fuera del hogar, lo que se transforma en otro impedimento para que todo el grupo se traslade a la estancia,

sumado al inconveniente de que las escuelas rurales han ido cerrándose, y los niños no pueden vivir en el campo.

A la par, se observa una generación de jóvenes que pretende un nivel educativo más elevado, que acuden a escuelas secundarias agrotécnicas para formarse en las actividades agrícola y ganadera. Otros, continúan sus estudios, en carreras relacionadas, tecnicaturas y licenciaturas en producción y administración agropecuaria, dictadas en las universidades, así como en las carreras de agronomía y veterinaria. Los cargos que comienzan a ocupar son en un nivel mayor al operativo inferior, como encargados o mayordomos de estancia, o como asesores externos. Esta decisión emprendedora es positiva para la empresa, pues puede mejorar sus procesos productivos, adaptándola a los tiempos actuales más competitivos. Pero esto no soluciona el faltante de personal para manejo de hacienda, lo que implicará la introducción de cambios en esta área en el futuro, ya sea incorporando más mecanización, o personal con estudios superiores, a hacer también estos trabajos.

Indudablemente, a pesar de la incorporación de máquinas y de técnicas modernas de manejo de la hacienda, jamás se podrá prescindir de los trabajos directos sobre los animales, que solamente pueden hacerse por la mano del hombre, vacunar, mover, curar, señalar⁸⁸, castrar, marcar⁸⁹, caravanear⁹⁰, inseminar, ayudar en la parición⁹¹, pesar, administrar medicamentos, etc. Así como el traslado del peón, a caballo, que si bien en algunos establecimientos se puede reemplazar por motos y

88 Señalar: cada productor tiene registrada un diseño para señal, que es un corte que se le hace al animal en la oreja, y que denota su propiedad.

89 Marcar: cada productor tiene también registrado un diseño para marca, que se coloca con un hierro calentado a fuego, en el lomo del animal, y que muestra que es de su propiedad.

90 Caravanear: se coloca una caravana en la oreja del vacuno, como exigencia del Senasa, y como identificación individual con letras y números, que se conoce como trazabilidad.

91 En la época de parición, los peones recorren el campo, ayudando a las vacas preñadas que tienen problemas en los partos.

cuatriciclos, el suelo irregular y con arbustos y malezas, lo impide en los campos sucios, de malezal o montañosos.

9.5. Otras formas de capacitación

Además de la instrucción que se puede adquirir en la escuela primaria y secundaria, y completar con carreras universitarias, el hombre de campo puede recibir capacitación de:

- ✓ Instituto Nacional de Tecnología Agropecuaria (INTA): el ente dependiente del Estado nacional brinda información a aquellos que se acerquen a realizar consultas acerca de la producción, con asesoramiento gratuito, donde los profesionales idóneos visitan el establecimiento y despejan las dudas del productor, e incluso realizan un plan de trabajo y su seguimiento para comprobar los resultados. También se organizan cursos, charlas y conferencias que pueden ser de gran utilidad para mejorar el desarrollo de los procesos agropecuarios. Su especial atención a los productores pequeños ha permitido que, en algunas regiones y en épocas complicadas, éstos puedan sobrevivir a las crisis, con la entrega de insumos para trabajar y asesoramiento gratuito.
- ✓ Sociedades Rurales Argentina y Sociedades Rurales del interior: estas organizaciones, además de los servicios habituales al productor, como remates de hacienda, información del mercado, exposiciones ferias de la producción, etc., así como la defensa de los derechos del campo, brindan la posibilidad de asistir a carreras y cursos sobre temas afines a la producción y gestión agropecuaria.
- ✓ Consorcios Regionales de Experimentación Agrícola (CREA): son entes privados de seguimiento del desarrollo de la actividad ganadera, formados por los productores de cada zona, con el asesoramiento de profesionales.

- ✓ Carreras de posgrado: como forma de adicionar conocimientos sobre el ámbito agropecuario, existe la posibilidad de que profesionales graduados, asistan a carreras de posgrado, como la Especialización y Maestría en Administración de Empresas Agropecuarias de la UNR.

9.6. Emigración rural

Tal como se hizo referencia al tema anteriormente, existe un proceso de abandono de sus hogares, de los habitantes de zonas rurales, hacia zonas pobladas, en primer lugar hacia los pueblos cercanos, y luego hacia las grandes urbes.

Si sólo se presentara lo primero, sería menos alarmante pues podrían seguir trabajando en el campo, con retiros periódicos, pero además del éxodo, las nuevas generaciones ya no quieren dedicarse a tareas rurales, y buscan empleo en actividades que se desarrollan en el pueblo, pequeñas industrias, comercios, entrega de servicios.

Pero, si el traslado es hacia ciudades grandes y alejadas, el abandono del terruño es irreversible, con consecuencias como las ya descritas.

Como causas de esta realidad, que ya se viene operando hace varias décadas, pueden citarse:

- ✓ La tecnología entregada por los implementos para el hogar y el uso personal, mejorando las condiciones de vida de quienes viven en la ciudad.
- ✓ La conformación de la familia moderna, con una mujer que trabaja fuera del hogar y ya no quiere vivir en el campo acompañando al trabajador.
- ✓ La mecanización de las tareas de campo, donde una máquina reemplaza un gran número de trabajadores, provocando desempleo, por ejemplo hoyadora y motosierra, que afectan la cantidad de alambradores, que antes usaban palas y hachas, requiriéndose una dotación mayor para hacer el trabajo en el mismo tiempo.

- ✓ El nivel de salarios del trabajador rural, más bajo que los salarios entregados en trabajos citadinos, aunque hay que recordar, que el nivel de gastos que tiene la ciudad también es mayor, pero a veces, lo que se considera es lo que se percibe a simple vista, sin ahondar para tomar la decisión.
- ✓ Agotamiento de algunos recursos naturales, por erosión o desertización que provocaron el cierre de las empresas o la disminución del personal.
- ✓ Mayor estabilidad de los trabajos de la ciudad, ya que algunas tareas rurales son estacionales y el personal se contrata por temporada.
- ✓ El alto crecimiento demográfico de las zonas rurales, donde las familias solían tener muchos hijos, provocó que hace algunas décadas, los jóvenes comenzaran a partir en busca de nuevas fuentes de trabajo, pues no existía lugar para ellos.
- ✓ Cambios en las formas de producción, aplicación de conocimientos tecnológicos al manejo de los rodeos, que facilitaron las tareas y produjeron reducción de personal.
- ✓ Pérdida de importancia relativa del sector primario en la conformación del producto nacional. A medida que los países crecen, en población y producción, con un avance en su desarrollo, disminuye la participación porcentual del producto agropecuario, por lo tanto la posibilidad de generar puestos de trabajo también es menor que en el resto de los sectores.

9.7. Características del trabajo rural

A través de las páginas anteriores ya se ha ido tomando conocimiento de las peculiaridades del trabajo en el campo, tan diferente, a nivel operativo, del trabajo en la ciudad.

1) Estacionalidad: existen puestos de trabajo estables, como el del peón general fijo, o el cocinero, pero hay otros puestos que se ocupan para trabajos

temporarios, como el contrato de personal de apoyo en épocas de parición, tacto de los vientres preñados, o personal para construir alambrados.

También hay tareas que se tercerizan, contratando equipos que facturan el trabajo, sin formar parte del listado del personal, por ejemplo esquila, mantenimiento de molinos, reparaciones de caminos internos o también construcción de alambrados.

2) Discontinuidad de los trabajos: a pesar de contar con una excelente gestión, con planeamiento en los distintos niveles de la empresa, los trabajos suelen tener la particularidad de ser irregulares en cuanto a la posibilidad de cumplimiento o aparición de situaciones imprevistas, ya que se trata de seres vivos y de elementos poco controlables, como el clima. Así, se puede tener intenciones de terminar un trabajo de vacunación en cuatro jornadas, pero el clima puede jugar una mala pasada, sumado a cortes de luz, que obligan a llevar las vacunas al pueblo, y a los caminos que demoran en ponerse transitables nuevamente, y complicarse con el fin de semana cuando el personal se retira para gozar de su franco, con lo que se transforma en un trabajo de diez jornadas. Mientras tanto, el personal se aprovecha en tareas que puedan hacerse bajo techo, o de limpieza, o de simples recorridas a caballo para verificar el estado de la hacienda.

3) División del trabajo: la teoría es perfectamente aplicable, tal como ya se ha hecho referencia en el capítulo dedicado a la gestión.

4) Especialización: existen trabajadores con conocimientos básicos y generales sobre los trabajos ganaderos, que son aquellos peones generales. Pero también puede existir especialización, en tareas relacionadas con la cocina, alambrados, inseminación, esquila, parición y cesáreas, jardinería, máquinas, etc.

Los trabajadores especializados pueden pertenecer al personal permanente, realizando tareas comunes, y aplicar sus conocimientos especiales en las épocas que los requieran, cobrando por ello una diferencia salarial, o pueden ser independientes trasladándose de un campo a otro. La ventaja de esta última elección

es la mejora de los ingresos, pero la desventaja es la falta de estabilidad y los períodos en que no habrá demanda para el servicio.

Los conocimientos especiales pueden adquirirse en cursos de la materia preferentemente, aunque la realidad nos muestra que en muchos casos se logra por el traspaso de enseñanzas de personas mayores a jóvenes y la simple experiencia.

5) Relación paternalista entre el trabajador, su familia y el empleador.

6) Dificultad para controlar el cumplimiento de la legislación laboral, lo cual es perfectamente comprensible por la tipología del trabajo en zonas rurales, a las cuales no se puede llegar fácilmente, si no se es hombre de campo, y no se conocen caminos o no se poseen los medios de transporte adecuados.

7) Permanencia en el establecimiento durante la semana laboral, y retiro los fines de semana según lo que marca la ley, con provisión de casa y comida por parte del empleador.

8) Accidentes en el trabajo: son comunes en la actividad ganadera, ya que aunque se conozcan los riesgos y se tomen precauciones, los animales son seres vivos que actúan independientemente y pueden provocar situaciones peligrosas. Para que el trabajador rural tenga cobertura en estos casos, el empleador debe realizar los pagos mensuales correspondientes a la Aseguradora de Riesgos del Trabajo (ART).

9.8. Legislación para el trabajador rural

El Estatuto del Peón Rural, que reglamentó por primera vez el trabajo rural, surgió en el siglo pasado, el 8 de octubre de 1944. Se consideró una gran conquista obrera, y a partir de ese momento mejoró en buena medida la situación del asalariado del sector primario.

Si bien al principio fue un poco resistido, y de difícil implementación, fue un gran avance que se reconocieran aportes jubilatorios, sistema de salud, descanso semanal, vacaciones, entre otros derechos para nuestros trabajadores del campo.

En diciembre de 1946, se sancionó la ley 12.921 que ratificaba este estatuto, y en 1947 se sancionó la ley 13.020 que reglamentaba el trabajo de cosecha.

A la luz de esta nueva legislación, se creó en 1947, una central nacional única de los trabajadores rurales, denominada Federación Argentina de Trabajadores Rurales y Estibadores (FATRE), que tiempo después se transformó en la Unión Argentina de Trabajadores Rurales y Estibadores (UATRE) con funciones que van desde manejar la obra social de sus representados, bregar por la regularización y mejora de la situación laboral, hasta ayuda social para la familia rural y capacitación de los trabajadores.

En recuerdo de la creación del mencionado estatuto, se estableció el 8 de octubre, el día del trabajador rural.

Más tarde, en 1980, la legislación vigente, fue reemplazada por el decreto ley 22.248.

En diciembre de 2011 se sanciona y promulga una nueva ley para el trabajador rural, la 26.727, la que indica que el contrato de trabajo rural se regirá por dicha ley y por la ley 20.744 de Contrato de trabajo, por los convenios y acuerdos colectivos, por las resoluciones de la Comisión Nacional de Trabajo Agrario y Comisión Nacional de Trabajo Rural, por la voluntad de las partes y por los usos y costumbres. Introduce cambios importantes en defensa de derechos del peón rural, no considerados con anterioridad.

Entre las normas que presenta la ley se puede nombrar el nuevo régimen previsional que reduce de 65 (60 en el caso de la mujer) a 57 años la edad jubilatoria y a 25 los años de aportes, e incorpora una licencia por paternidad de 30 días. La ley mantiene el régimen de fijación de remuneraciones mínimas determinadas por el Consejo Nacional de Trabajo Agrario. La jornada laboral se reduce a 8 horas, en

lugar de la jornada "de sol a sol" anterior, debiendo ofrecerse descansos intermedios, reconoce el pago de horas extras, alarga el descanso semanal y exige condiciones adecuadas de higiene y seguridad.

9.9. Categorías de trabajadores rurales

Los salarios mínimos de los trabajadores rurales surgen anualmente por resolución de la Comisión Nacional de Trabajo Agrario, donde se fijan los valores para cada una de las categorías, por acuerdos colectivos en los que participan representantes de dicha Comisión, de organizaciones rurales como Sociedad Rural Argentina (SRA) y Confederaciones Rurales Argentinas (CRA) y representantes de los trabajadores, a través de las autoridades de la UATRE. Ellas son:

- Peones generales
- Ayudantes de especializados
- Peón único
- Especializados
 - ✓ Peones que trabajan en el cultivo del arroz, peones de haras, peones de cabañas
 - ✓ Ovejeros
 - ✓ Albañiles, apicultores, carniceros, carpinteros, cocineros, cunicultores, dispenseros, domadores, fruticultores, herreros, inseminadores, jardineros, mecánicos, panaderos, pintores, quinteros y talabarteros
 - ✓ Ordeñadores en explotaciones tambara
 - ✓ Ordeñadores en explotaciones tambaras y que además desempeñan funciones de carreros
 - ✓ Conductores tractoristas, maquinistas de máquinas cosechadoras y agrícolas
 - ✓ Mecánicos tractoristas
- Personal jerarquizado
 - ✓ Puesteros
 - ✓ Capataces
 - ✓ Encargados

9.10. El capital en la empresa ganadera

Desde una visión puramente económica, el capital está compuesto por los bienes de capital.

El capital es el *conjunto de bienes generados por el hombre, que se utilizan para producir otros bienes.*

En toda empresa además de los recursos naturales y el trabajo serán necesarios otros recursos, como máquinas, herramientas, muebles, instalaciones, computadoras, equipos, rodados, etc. que ayudarán en la producción. Ellos conforman el capital, el cual, al ser generado por el hombre, es un factor derivado.

Se trata de bienes durables, que no se terminan con el primer uso sino que tienen varios años de vida útil, y están sujetos a depreciación.

La depreciación *es la pérdida de la potencialidad productiva que los bienes de capital van perdiendo, por su uso y/o el transcurso del tiempo.*

Este capital es individual, pertenece a una empresa, que lo utiliza para realizar sus procesos de producción.

Aunque también existe un capital social, compuesto por la infraestructura que posee un país, para facilitar el desarrollo de dichos procesos, como por ejemplo, los caminos, puentes, ferrocarriles, puertos, aeropuertos, galpones de almacenamiento, túneles, líneas eléctricas, comunicaciones, provisión de agua potable, gasoductos, etc.

Todo este conjunto de bienes no pueden ser generados por un empresario en forma individual, son inversiones cuantiosas que necesitan grandes financiamientos y un desarrollo según un plan general y a largo plazo, por lo tanto, no son los particulares quienes los proveen, sino que es un deber del Estado.

De esa manera, entregarán a los individuos las condiciones necesarias para llevar adelante las actividades productivas. Y ellas mismas serán quienes financien los costos de la infraestructura, a través de la recaudación de impuestos. Así el dinero vuelve a las personas en forma de obras de bien público. Pero también para el Estado es conveniente hacer estas obras, pues las actividades mejorarán, se producirá más, y le generarán más recaudación que antes, con lo cual se podrá seguir avanzando, en la búsqueda del mayor bienestar social.

Es obvio que el capital que interesa a los fines de nuestro estudio es el capital individual o empresario, aunque sabido es que no se puede prescindir del capital social, y para tener derecho a él, la empresa paga los impuestos exigidos, a nivel nacional y provincial. Se recuerda lo comentado acerca del impuesto inmobiliario, a pesar de no ser el único.

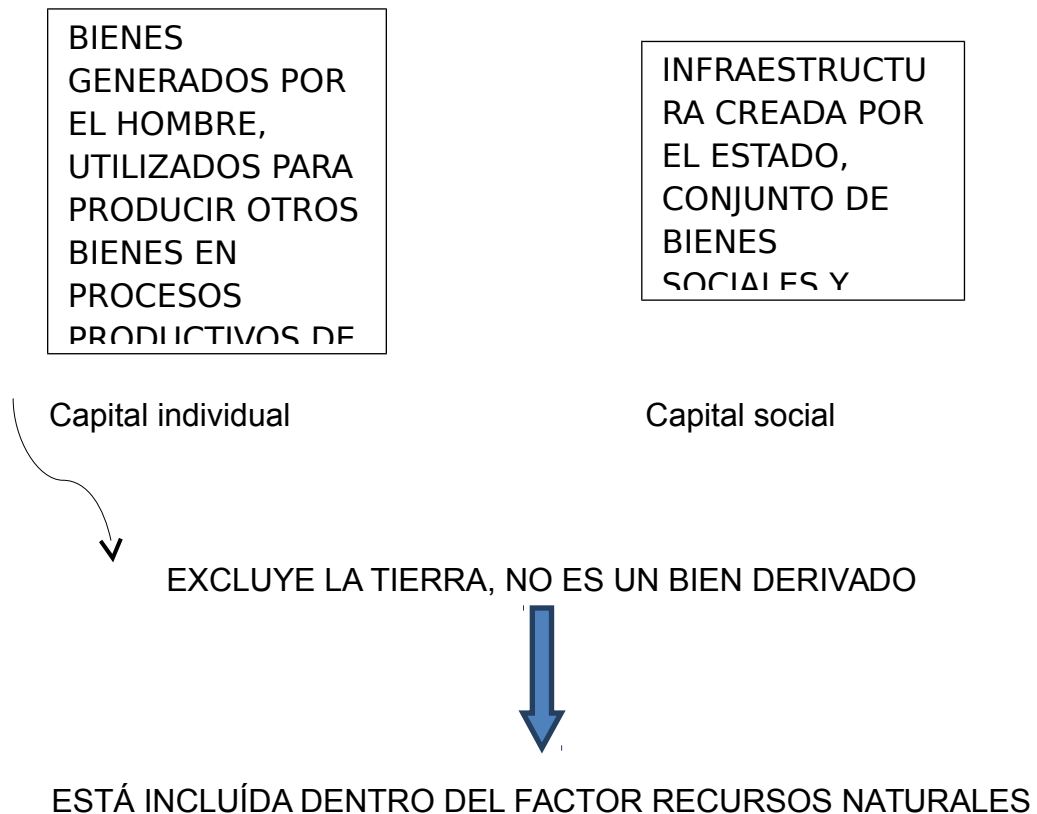
Los bienes que forman el capital son los llamados bienes de capital, y es preciso recordar su diferencia con los bienes de consumo, que son aquellos que se utilizan directamente para satisfacer las necesidades de las personas.

Un bien de capital colabora para la obtención de bienes en forma directa cuando se utiliza en el proceso productivo, para crear el producto, por ejemplo una máquina separadora de leche y grasa en la industria lechera, o bebederos y comederos en la actividad tampera. En cambio, colabora en forma indirecta cuando no se utiliza para crear el bien, pero facilita su producción o comercialización, como un camión distribuidor, o un tractor y una hoyadora.

Según esta visión económica, y dentro de ella, considerando el aspecto individual del capital, si éste, está conformado por bienes generados por el hombre, excluye la tierra. Y esto es así, pues la tierra se encuentra incluida en el primer factor de la producción, la naturaleza. Explican Mochón y Beker⁹²: “Los recursos de capital forman los bienes durables de cualquier economía. Estos bienes son aquellos que no se destinan al consumo, sino que se emplean para producir otros bienes. Dentro de esta categoría de bienes se incluyen las máquinas, las carreteras, las herramientas,

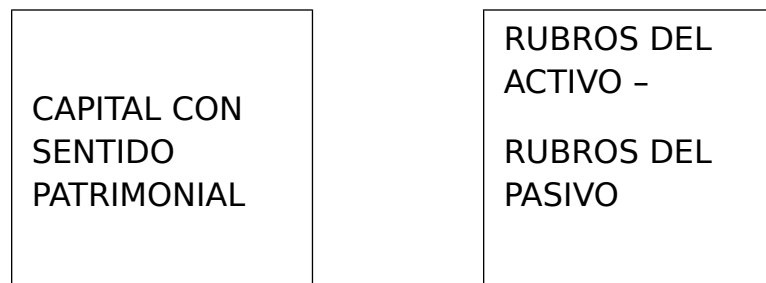
92 Mochón, Francisco y Beker, Víctor A., op.cit., pág.26.

las computadoras, los edificios, los camiones, etc. Precisamente a las economías capitalistas se las denomina así porque este capital suele ser propiedad privada de los “capitalistas”.



Cuadro 46. El capital para la economía

Sin embargo, desde la visión contable, el capital tiene un sentido patrimonial, de diferencia entre activo y pasivo, con lo que la tierra, forma parte de él, jugando un papel de gran importancia, básico, no sólo por su necesidad para la producción, sino también por su valor.



ESTÁ INCLUÍDA LA TIERRA

Cuadro 47. El capital para la contabilidad.

Por lo tanto, dentro del capital están incluidos todos los rubros de activo, Caja, Bancos, Inversiones, Bienes de cambio, Bienes de Uso, Bienes Intangibles, a los cuales se les restarán los rubros de pasivo.

La próxima consideración dentro de este tema es el capital financiero, específicamente el dinero. No cabe duda que desde el punto de vista contable, el

dinero, forma parte del capital, y de hecho, se puede ver en los rubros correspondientes, en el detalle del párrafo anterior.

¿Y desde el punto de vista económico? Se diferencian entre los bienes de capital, los que forman la estructura, como los edificios e instalaciones, los que forman el equipo, como maquinarias, herramientas, muebles y útiles, y demás bienes con los cuales se pueden obtener otros bienes y servicios.

Algunos autores le agregan a los anteriores, los bienes intermedios, como materias primas y materiales, porque se vuelven a utilizar en el proceso.

Lo que no debería incluirse dentro de capital productivo es el dinero, ya que no es ni un bien de capital ni un factor de la producción. El dinero es una herramienta que se utiliza para intercambiar bienes y servicios, como un medio y no como un fin. Por lo tanto su tenencia es momentánea, ya que en un plazo corto o inmediato, se transformará en compras de bienes y servicios, sumándose a los anteriores. Esta inmediatez es mucho más importante en épocas inflacionarias, pues quedarse con el dinero en las manos significa pérdida de valor, siendo un aliciente para que se transforme en capital productivo lo más rápido posible.

El dinero es la contraprestación que se entrega cuando se reciben factores de la producción o bienes y servicios. Forma el flujo nominal que se contrapone al flujo real en el circuito de la economía. Cuando parte de él, se reserva en forma de ahorro, se dirige al circuito financiero, para ser colocado en inversiones financieras con el fin de obtener algún tipo de rendimiento. Pero, ese dinero no permanecerá allí paralizado. Sino que será prestado a aquellos que lo demanden para la inversión productiva, los empresarios.

Volverá así al circuito productivo, y se transformará en capital productivo, al comprar máquinas, equipos, instalaciones, bienes intermedios, etc., desapareciendo como tal. Por lo tanto, su importancia radica sólo en la facilitación de los intercambios, no como un bien útil en sí mismo.

Es por esta razón que, el dinero no forma parte del capital productivo, aunque forma parte del capital financiero, el cual surge como consecuencia de las actividades productivas, y debería estar al servicio de éstas.

Aclaran Mochón y Beker⁹³ “En Economía, a menos que se especifique lo contrario, el término “capital” significa capital físico, es decir máquinas y edificios, y no capital financiero. Un paquete de acciones no constituye un recurso productor de bienes y servicios, y no es capital en sentido económico. De forma similar, al hablar de inversión en Economía nos referimos a la inversión real, es decir, acumulación de máquinas y edificios, y no a la compra de bienes financieros. Cuando, por ejemplo, se realiza una compra de acciones ya emitidas, no tiene lugar una inversión real, pues únicamente se produce un cambio de propiedad de dichas acciones.”

9.11. La retribución al factor capital: el interés

El interés es la retribución al factor de la producción capital por su intervención en el proceso productivo.

Este concepto no es tan sencillo de interpretar como parece al leerlo, sobre todo porque en el punto anterior acabamos de referirnos a un capital productivo, conjunto de bienes de capital, y a un capital financiero, dinero, que es una simple herramienta de la economía, y no un factor de la producción propiamente dicho.

Veamos, los bienes de capital son adquiridos por las empresas para producir. Pero en algunos casos, ellas prefieren conseguirlos por un tiempo sin comprarlos, para devolverlos luego a su propietario.

Aquí se deberá pagar por ese bien, una suma de dinero, ya sea mensual o anual, que se conoce como alquiler. Por ejemplo, un empresario que alquila un camión para realizar la distribución de los productos, y que paga todos los meses \$ 2.000 a su propietario.

93 Mochón, Francisco y Beker, Víctor A., op.cit., pág.28.

A partir de esta idea anterior, surge otro concepto, y es el de rendimiento de un bien de capital. Todo individuo que posea un bien de capital puede entregarlo para su uso, y recibir a cambio una contraprestación, en este caso el alquiler, o ingreso.

Al comparar el valor del bien con el ingreso que genera, se puede determinar la tasa de rendimiento de dicho bien de capital. Por ejemplo, si el camión del que hablamos tiene un valor de \$ 240.000, y genera al mes \$ 2.000, lo que significa \$ 24.000 al año, se obtiene un rendimiento del 10% anual, calculado con un interés simple.

Ese porcentaje se obtiene considerando el ingreso anual net que genera el bien de capital y dividiéndolo por el valor de dicho bien ($\$ 24.000 / \$ 240.000$). Lo que nos dice este cociente es cuántos pesos se obtienen al año, por cada peso invertido.

El ingreso anual neto es el ingreso anual bruto, o sea todas las sumas de dinero recibidas por ceder el bien a otro, menos los gastos necesarios para lograr los ingresos, por ejemplo, seguro, mantenimiento, etc. Siempre se deben restar los gastos porque si no se lo hace, se estaría considerando al rendimiento más positivo de lo que realmente es.

La tasa de rendimiento del capital es *lo que éste rendirá anualmente a su propietario, descontándole los gastos.*

Las personas o las empresas siempre considerarán la tasa de rendimiento a la hora de tomar decisiones. Es decir, ¿a una familia le conviene comprar un departamento o un auto?, ¿a una empresa le conviene ampliar su planta de producción o abrir una boca de expendio de los productos terminados? En todos los casos hay que analizar el rendimiento de la inversión, para lo cual se determinará la tasa anual neta correspondiente, y seguramente se optará por la más elevada. De esta manera la tasa de rendimiento actúa como un factor de decisión canalizando el capital hacia los proyectos más rentables, descartando los de menor rendimiento.

Ahora bien, no siempre las economías domésticas compran directamente los bienes de capital para cederlos a las empresas en sus procesos productivos, sino

que lo hacen indirectamente, a través del circuito financiero. ¿Cómo? Cuando reciben retribuciones, una parte de ellas, la utilizan para el consumo y otra parte la destinan al ahorro. Este ahorro no se guarda en los hogares, sino que se usa para comprar activos financieros, acciones, bonos, depósitos en los bancos, fondos de inversión, etc. Y por ese préstamo las economías domésticas recibirán una suma de dinero, conocida como el interés, que es el rendimiento del dinero prestado.

Si un individuo coloca sus ahorros de \$ 10.000 en un banco como depósito a plazo, y obtiene un 7% anual de interés, al finalizar el período anual tendrá una suma total de \$ 10.700.

Ese dinero tampoco queda inmóvil, sino que se presta a las empresas, para que compren bienes de capital, y son ellas quienes ahora pagan a los intermediarios financieros una suma de dinero, o interés, que es la contraprestación por el uso del mismo.

La tasa de interés es *el rendimiento anual del dinero prestado*.

Existen diferentes tipos de interés, generalmente son tasas más bajas para el corto plazo, y más altas para el largo plazo, para premiar al prestador por el sacrificio durante un tiempo más prolongado que hace de su capital. Existen tipos de interés para individuos, diferentes de aquellos que son para las empresas. Son distintos también los intereses que se pagan a los prestamistas, de aquellos que se cobran a los prestatarios.

Los tipos de interés suelen ser expresados en períodos anuales, y como un porcentaje, que se aplicará sobre la suma de dinero, y si se presta por tiempos menores se convierte la tasa al período de tiempo correspondiente.

Los empresarios, para decidir si harán una inversión o no, compararán la tasa de rendimiento con la tasa de interés. Si piden prestado al intermediario financiero una suma de dinero, para realizar una inversión en bienes de capital, calcularán el rendimiento de dichos bienes en el año. Luego compararán esa tasa con la tasa de interés que le cobrarán por el préstamo, y si es mayor, les será

conveniente y realizarán la inversión. Cuando el interés que deben pagar es mayor al rendimiento del capital en el que invertirán, no llevarán adelante el proyecto pues no es conveniente.

En períodos de tasas de interés bajas con respecto al rendimiento del capital, las empresas efectuarán inversiones. Pero llegará un momento en el cual todas las inversiones rentables ya estarán hechas, y el rendimiento de las inversiones llegará a ser igual a la tasa de interés del mercado, en una situación de equilibrio.

La tasa de interés sirve como aliciente para que aquellos que tengan la posibilidad de ahorrar, lo hagan, contribuyendo a la formación de capital productivo. También es una forma de seleccionar los proyectos más rentables de los otros, y canalizar los fondos hacia los primeros, favoreciendo el desarrollo de las actividades económicas.

La determinación de la tasa de interés se logra en el mercado, con la actuación de la oferta y demanda de capital.

La demanda de capital (D) está formada por los empresarios que desean invertir en algún proyecto rentable, para lo cual se necesitan bienes de capital. Con esos bienes de capital se obtendrán bienes de consumo para ofrecer en el mercado.

El comportamiento de esta curva de demanda tiene que ver con los rendimientos, ya que cuando el capital es escaso, su productividad es alta, y los proyectos arrojarán una alta tasa de rendimiento. Pero cuando pasa el tiempo y el capital aumenta porque la sociedad ante una alta tasa, se dedica a formar capital, llega un momento que su abundancia hace que ya no sea tan productivo, y la tasa de rendimiento de los proyectos es menor. De ahí la descendencia de la curva.

La oferta de capital (O) está formada por la cantidad de bienes de capital disponibles para su uso, máquinas, herramientas, edificios, instalaciones, materias primas.

En el corto plazo, esta disponibilidad es la que existe, no se puede conseguir más bienes de los que hay, por lo tanto la curva es completamente inelástica.

En el largo plazo, existe la posibilidad de aumentar los bienes de capital por parte de la sociedad, por lo tanto cambia la forma de la curva, a O' .

Cuando el capital es escaso, la tasa de rendimiento, tal como se dijo en el párrafo anterior, es alta, entonces habrá incentivos para invertir en bienes de capital, con lo que el stock se incrementará. Cuando este aumento ocurre, la mayor cantidad de bienes de capital existentes, hace que la tasa de rendimiento baje, con lo que se reduce la inversión.

En este momento el capital comienza a estancarse en cantidad, y si por un tiempo la situación sigue igual, comienza a envejecer, ya que está sujeto a agotamiento por su uso o por el paso del tiempo, lo que se conoce como depreciación.

Al fin, cuando ya no se pueda producir con un capital agotado, se comenzará a invertir en ellos, y el ciclo comenzará de nuevo.

Estamos en presencia de una demanda de capital descendente y de una oferta fija, que en un punto logran el equilibrio E , considerándose esto como el equilibrio a corto plazo. Allí se ponen de acuerdo los oferentes de capital, quienes están dispuestos a recibir la misma tasa que la que los inversores están dispuestos a pagar.

Así la tasa de rendimiento del capital se iguala a la tasa de interés de mercado, marcándose sobre el eje de las ordenadas y todos se ponen de acuerdo, en una situación ideal. Si el interés fuera mayor a la tasa de rendimiento, los inversores no estarían dispuestos a invertir, y si fuera menor no habría capital suficiente para todos.

El equilibrio a corto plazo, no continúa por mucho tiempo. La razón es que a una tasa alta, es muy atractivo ahorrar para los individuos, y lo harán, aumentando el capital que la sociedad tiene disponible para producir. La curva de oferta deja de ser fija y se transforma en creciente, mostrando cómo los individuos desean ahorrar más cuanto más altas son las tasas.

En el largo plazo, la situación se ha corrido hacia la derecha, la oferta de capital ha aumentado por las tasas de interés convenientes, y la demanda de capital ha descendido pues al encontrarse con mayor capital, ya no necesitan demandar tanto.

Por los rendimientos decrecientes, la tasa de rendimiento del capital y la tasa de interés han bajado.

El nuevo equilibrio E' , se logra cuando existe un acuerdo entre la oferta y la demanda de capital, pues a una misma tasa, ahora muy baja, las empresas desean invertir lo que los individuos desean ofrecer.

En este momento hay mucho capital productivo en la sociedad, y las empresas dejan de tener altos rendimientos, por lo que ya no demandan lo mismo, y a los individuos no les interesa ofrecer capital por las tasas bajas. Hemos llegado a un punto donde la inversión y el ahorro dejan de crecer, y el capital ya no se incrementa.

Ambas tasas, la de rendimiento y la de interés están igualadas en el largo plazo, pues los individuos desean tener una cantidad de activos a una tasa de interés que es la misma que las empresas aceptan para realizar sus proyectos, que coincide con su rendimiento.

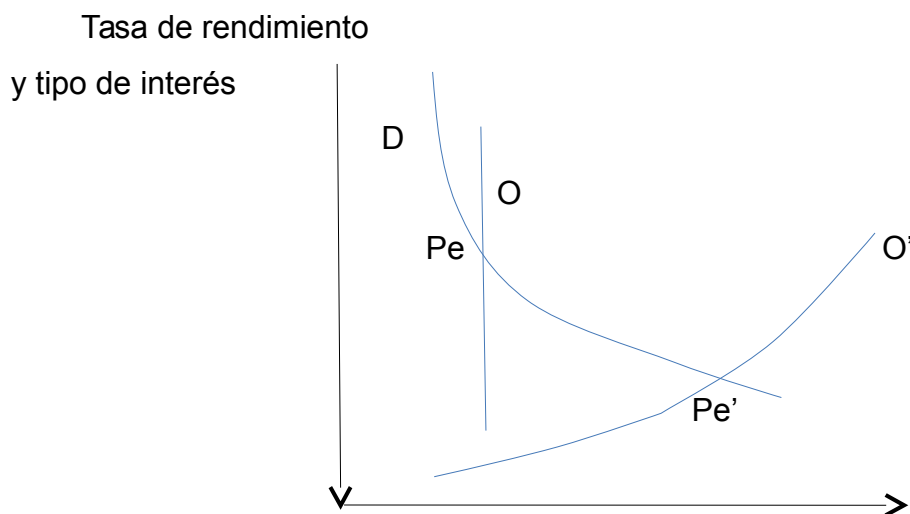


Gráfico 48. Oferta y demanda de capital, equilibrios.

La tasa de interés puede ser nominal o real. La tasa de interés nominal es aquella que representa el rendimiento de un capital durante un período de tiempo.

¿Y qué determina la diferencia con la tasa de interés real? La inflación. La tasa de interés real es la tasa de interés nominal neta de los efectos de la inflación.

Si existe inflación cambian los precios de los bienes, aumentando, y dentro de un año no se comprarán los mismos bienes que se compran hoy con una determinada suma, por lo tanto con el capital más el interés calculado hoy, el resultado es engañoso, si creemos que al terminar el período, se comprará lo mismo.

Por ejemplo si se coloca en un banco una suma de \$ 5.000, al 5%, se calcula en la actualidad que se obtendrá \$ 250, y un total de \$ 5.250. Pero si hay una inflación del 2%, la suma inicial se transforma en \$ 5.100. En realidad la tasa de interés ha sido 2,941176%. Se retirará del banco dentro de un año \$ 5.250 que al ser comparado con el capital actualizado según la inflación que es \$ 5.100, lo que se obtuvo realmente es \$150, que al relacionarse con aquel ($150 / 5100$) arroja la tasa indicada. O sea:

$$\text{Tasa real} = [(1 + i) / (1 + r)] - 1$$

Donde i es la tasa nominal

r es la tasa de inflación

Por lo tanto:

$$[(1 + 0,05) / (1 + 0,02)] - 1 = 2,941176\%$$

9.12. El costo del capital

La empresa necesita desarrollar sus procesos productivos, y para ello deberá atraer capital, con el consecuente pago a los propietarios del mismo, lo que significará un costo de producción.

Quien acumula capital, como conjunto de bienes productivos, pretende obtener algo con él, que serán los bienes y servicios que éste genere. Pero si lo presta pretende una retribución, ya que se sacrifica por no usarlo para sí mismo, y sólo estará dispuesto a hacerlo por un precio, que es aquello que deberá pagar quien lo recibe.

Si se tratara de un capital físico, que el empresario recibe para su uso, como el ejemplo del camión, el costo será el alquiler que se compromete a pagar.

Si se tratara de capital financiero, que el empresario convertirá en bienes de capital o en bienes intermedios para el proceso productivo, el costo será el interés explícito que debe pagar al prestador.

Pero esto no ocurriría si los bienes fueran de propiedad del empresario y tampoco tuviera que pedir fondos en préstamo. Surge así la idea del interés del capital propio, que se presenta cuando un empresario utiliza el capital de su propiedad para producir. Es allí cuando la economía se cuestiona si este interés debe utilizarse para el cálculo de los costos, ya que si fuera de otra forma sí se lo haría. Pensemos con un ejemplo, si un individuo decide producir caballos montados para trabajo, y necesita una pick up para su traslado y el de los insumos, y si no la tiene ni puede comprarla, la conseguirá de alguien más, siendo ella propiedad de otra persona, o sea el capital de otra persona, y que se lo entrega a cambio de un importe mensual. Este desembolso mensual se incluirá en el costo de los productos que se obtienen, y es correcto que así se haga, pues para el empresario es un costo necesario para producir que disminuirá sus ingresos, y para el dueño se trata de la entrega de un factor de la producción que es el capital, y pretende recibir su correspondiente retribución.

Esta retribución al capital es el alquiler del cual hablamos anteriormente, y se recibe por una cesión de derecho de uso.

Ahora bien, si el rodado es propiedad del empresario, él está dejando de ganar un importe mensual de alquiler, por usarlo en su propia empresa, entonces este importe es un costo de oportunidad, que debe incluirlo en su cálculo, pues si no lo hace, el resultado que obtendrá será más positivo de lo que realmente es.

Este costo de oportunidad dado por lo que se obtendría si el capital no se usa para sí mismo, sino que se presta, es el interés del capital propio.

Según Mochón y Beker⁹⁴: “La opción que debe abandonarse para poder producir u obtener otra cosa se asocia en economía al concepto de costo de oportunidad.”

Entonces, se llama costo de oportunidad a *la cantidad que se resigna de un bien para producir mayor cantidad de otro*.

O, costo de oportunidad es *el costo que se tendrá por desechar una alternativa al elegir otra*.

En la clasificación de los costos según la naturaleza del devengamiento, Yardín⁹⁵expresa lo siguiente: “Los costos de oportunidad constituyen un sacrificio económico que se manifiesta a través de la resignación de un beneficio que podría haber favorecido a la empresa en el supuesto de que se hubiera tomado una decisión distinta a la que se adoptó.

El ejemplo más conocido-y uno de los más empleados en la Contabilidad de Gestión-es el cómputo del interés del capital propio como costo de oportunidad.”

9.13. El capital desde el punto de vista agronómico

94 Mochón, Francisco y Beker, Víctor A., op.cit., pág.29.

95 Yardín, Amaro, op.cit., pág. 40.

En páginas anteriores se hizo referencia al capital desde el punto de vista económico y desde el punto de vista contable, y si bien no se hizo un detalle de su conformación, esto quedó sobreentendido a partir de ejemplos, enumeraciones breves y comentario sobre rubros participantes.

Ahora bien, como estamos en la empresa ganadera, tema de estudio no sólo de las ciencias económicas sino también de las ciencias agronómicas y veterinarias, y existiendo material confeccionado por profesionales de estas últimas ramas científicas sobre la producción y los costos en el ámbito agropecuario, reconocemos que muchos de sus conceptos sobre el tema son interesantes y útiles para profundizar nuestros conocimientos, y si bien existen aspectos en los cuales se pueden tener diferencias de opinión, no se debería perder la oportunidad de conocer su postura.

A continuación se presenta la conformación del capital que entrega Rodolfo Frank⁹⁶ en su obra, quien aclara que, a su vez, se basa en la clasificación de Bórea en su “Tratado de economía rural”. Y luego se presentan las aclaraciones de Frank sobre distintos conceptos que estamos abordando.

INSUMOS

Características	Integración	Incidencia en el costo		
		G	A	I
I. Capital fundiario				
Inmóvil por su naturaleza (inmueble)	A. Tierra	si	no	Rf
	B. Mejoras			
	a) Extraordinarias			
96 Frank, Rodolfo Guillermo, op.cit., pág.3.		}		
314				

- | | | | |
|---------------------|----|----|----|
| 1- Desmonte | | | |
| 2- Nivelación | si | no | If |
| 3- Riego y desagüe | | | |
| 4- Caminos internos | | | |

"Todo lo clavado y plantado"	b) Ordinarias			
	1- Alambrados, mangas y corrales	}	si	si
	2- Aguadas			
	3- Construcciones			
	4- Plantaciones permanentes			
	1° Herbáceas			If
	2° Leñosas			
	Forestales			
	Frutales y viñedos			
	Reparo; adorno			

Móvil por su naturaleza (mueble) y fijo por su destino (se perpetúa a través de 2 o más ejer.), sirve para varios actos	II. Capital de explotación			
	A. Fijo			
	a) Vivo			
	1- Animales de trabajo	si	si	Im

productivos	2- Animales de renta	si	no	Im
	3- Reproductores	si	si	Im
	4- Animales de aptitud mixta	si	¿?	Im
	b) Inanimado			
	1- Máquinas, herramientas y útiles de trabajo	si	si	Im
	2- Rodados	si	si	Im
	3- Arnesees, artefactos, y útiles domésticos	si	si	Im

Móvil por su naturaleza y	B. Circulante		
Por su destino	1- Impuestos, tasas y patentes		
Sirve para un solo acto productivo	2- Seguros		
	3- Arrendamientos		Incide con
	4- Conservación de las mejoras fundiarias		todo su valor y con el interés circulante
	5- Conservación del Capital de explotación		durante el lapso en que se halla
	6- Semillas		inmovilizado
	7- Abonos		
	8- Forrajes		
	9- Combustibles y lubricantes		
	10- Elementos de lu-		

cha contra malezas

11- Sanidad vegetal

12- Sanidad animal

13- Salarios

14- Animales para la
venta

G: Gastos

Rf: Renta fundiaria

A: Amortizaciones

If: Interés fundiario

I: Interés

Im: Interés mobiliario

Ic: Interés circulante

“El capital fundiario comprende la tierra y las mejoras, es decir, el fundo, el inmueble en sí. Es inmóvil por su naturaleza (habitualmente se habla de un campo de un campo con todo lo clavado y plantado), y es fijo por su destino, en el sentido de que está adscripto a la explotación. Las mejoras por su parte, se clasifican en: a) extraordinarias, es decir, aquellas que, realizadas una vez, quedan incorporadas a la tierra en forma tal como para confundirse con ésta (por ejemplo, desmonte, nivelación del terreno, obras de riego y desagüe, caminos, etcétera), y b) ordinarias, o sea, aquellas que mantienen su individualidad distinguiéndose de la tierra...”

“...El capital de explotación abarca todos los bienes muebles por su naturaleza empleados en la producción agropecuaria, y se divide, a su vez, en fijo y circulante. El capital de explotación fijo (fijo por su destino, la explotación agropecuaria) comprende: a) el fijo vivo (animales de trabajo, animales de renta, reproductores, animales de aptitud mixta), los semovientes en la terminología jurídica, y b) el fijo inanimado (máquinas, herramientas, útiles de trabajo, rodados, arneses, artefactos y útiles domésticos).”

“El capital de explotación circulante es móvil, por su naturaleza y su destino, y a diferencia de todo el capital visto precedentemente, sólo puede emplearse en un

único acto productivo, puesto que se consume totalmente con su uso. Es decir, son los bienes no durables y los servicios.”

“Bajo el rubro alambrados se incluye todo tipo de cercos, tanto alambrado propiamente dicho como pircas y similares. Se considera parte integrante de los cercos a las tranqueras, guardaganados, etcétera.”

“El rubro construcciones comprende toda clase de construcciones destinadas al alojamiento del productor, de su familia y de los trabajadores; al resguardo del ganado, plantas, máquinas, rodados y herramientas; al almacenamiento de productos agropecuarios y de los productos usados en la explotación; al procesamiento y transformación primaria de los productos agropecuarios; así como las instalaciones para hacienda (baños, bretes, balanza, etcétera), y también las máquinas y los equipos firmemente adheridos a tales construcciones (equipos electrógenos, instalaciones eléctricas, teléfonos, ordeñadoras, etcétera).”

“Las plantaciones perennes abarcan las plantas perennes adultas que se hallan en condiciones de producir por un período mayor de un ejercicio económico: praderas permanentes, árboles frutales, viñedos, montes forestales (cuando se destinan a varios cortes), de reparo y de adorno.”

“El capital de explotación fijo vivo sólo comprende los animales adultos en condiciones de producir productos pecuarios cuando esta producción no implique la muerte del animal (leche, lana, cerda, huevos, miel), en condiciones de reproducirse o bien de efectuar trabajos. Los animales jóvenes, antes de llegar a adultos, y aquellos cuya producción implica la muerte del animal (carne, cueros), deben incluirse en el capital circulante (que sirve para un solo acto productivo). Una excepción lo constituyen las hembras jóvenes destinadas a la reposición de hembras viejas o de rechazo, puesto que se incluyen en el capital fijo por ser parte del rodeo productivo, que es, asimismo, un capital fijo. Vacas con terneros al pie, constituyen económicamente una unidad. Sólo después del destete, el ternero es un bien independiente de la vaca.”

“Dentro del capital circulante se incluyen los bienes no durables y los servicios, que se consumen totalmente con el acto productivo. Aunque algunos bienes no durables pueden conservarse a través de varios ejercicios (por ejemplo, parvas, etcétera), no dejan de ser por ello capital circulante. Lo mismo puede decirse de los animales jóvenes que a la terminación del ejercicio cambian de categoría. El ternero, por ejemplo, se extingue como tal terminado el ejercicio, para pasar a ser novillito, y así sucesivamente. Los animales incluidos en el capital circulante sólo son los destinados a la venta; ya se señaló que las hembras de reposición se incluyen en el capital de explotación vivo, por ser parte del rodeo.”

“La incidencia de los insumos en el costo se ha incluido en el cuadro 1. Sintetizando, se puede decir que los bienes durables, por tener una duración mayor que un acto productivo, inciden con gastos, amortización e interés. Los gastos son gastos de conservación, mantenimiento, reparación, seguro, etc. del bien. La amortización refleja la depreciación sufrida por el bien a causa de su utilización. Sólo incide en los bienes durables de duración limitada, pero no incide en los de duración ilimitada (por ejemplo, la tierra, el rodeo de animales de renta, etc.). El interés es la compensación por el uso del capital invertido (inmovilizado) en un bien.”

“Los bienes no durables y los servicios-es decir, el capital circulante- inciden con todo su valor en el costo debido a su duración limitada a un solo acto productivo. Además, con el interés durante el período de tiempo que se hallan inmovilizados (desde un mes hasta el máximo de un año).”

9.14. La capacidad empresarial

A los factores clásicos de la producción, cuyas retribuciones son la renta, el salario y el interés, se le suma el factor relacionado con la gestión empresarial y la tecnología, cuya retribución es el beneficio.

La tecnología, no existente en los siglos donde se estudiaron por primera vez los factores de la producción, puede dividirse en tecnología dura y tecnología blanda. La primera se refiere a los conocimientos aplicados a la creación de máquinas, herramientas modernas, computadoras, dispositivos electrónicos, insumos y todo lo que tenga que ver con cosas físicas, de aplicación en los procesos tendientes a tornarlos más eficientes.

La segunda se refiere a conocimientos aplicados a los sistemas de producción, administración y comercialización de las empresas, para mejorarlos en cuanto a su ejecución, eficientizarlos, y lograr mejores resultados, como por ejemplo técnicas de manejo de pasturas en una empresa agropecuaria, manejo del personal de ventas, contabilidad de gestión, técnicas aplicadas a procesos productivos industriales, etc.

Como se puede leer, en ambos casos se trata de conocimientos, pero en un caso dan como resultado objetos modernos susceptibles de ser utilizados para mejorar la producción, y en otro caso, técnicas a ser aplicadas para hacer más eficientes los procesos.

La gestión empresarial es un tipo de técnica, basada en conocimientos adquiridos, con el fin de ser utilizados en la empresa, para la coordinación de los otros factores de la producción, y el logro de los objetivos de la mejor manera posible.

Por lo tanto, estos conocimientos del empresario entran dentro de lo que llamamos más arriba conocimientos tecnológicos.

De ahí surge la forma diferente en que puede denominarse al cuarto factor de la producción, al que a veces se hace referencia como capacidad empresarial y otras como tecnología, o se lo considera como dos factores diferentes.

9.15. La retribución al factor capacidad empresarial: el beneficio

El beneficio es la retribución al factor de la producción capacidad empresarial.

La forma de obtener el beneficio es a través de un cálculo, previo estudio de los ingresos y egresos de la empresa. Así, sumados todos los ingresos, se le resta la suma de todos los costos y gastos, obteniendo como resultado el beneficio antes del impuesto a las ganancias. Al restar este impuesto quedará el beneficio definitivo.

Esta idea puede diferir algo con la explicación de David Ricardo y su renta, pero no olvidemos que aquella teoría se aplicaba a la tierra, en tanto que esta última se aplica a cualquier ámbito productivo, sólo que si se trata de una empresa agropecuaria, se considerará la renta de la tierra.

El beneficio se puede considerar como un premio a la empresa por el resultado de sus operaciones, o se puede ver como un incentivo para que continúe con sus procesos productivos.

Nadie trabaja gratis, y así puede entenderse que el empresario quiera tener una compensación por su tarea y el riesgo empresarial tomado al decidir embarcarse en la alternativa de producción. Pues bien podría haber puesto el dinero en el circuito financiero y sentarse a esperar el interés correspondiente, sin embargo tomó la decisión de crear una empresa, arriesgarse y asumir las responsabilidades y los problemas, generando fuentes de trabajo.

Además el beneficio obtenido puede tener diferentes destinos, ya que puede distribuirse entre los propietarios o éstos pueden tomar la decisión de no distribuirlos y destinarlos a realizar inversiones para el crecimiento de la empresa.

9.16. La teoría de los stakeholders

Desde el comienzo de estas páginas se presentó la actividad ganadera como una decisión de desarrollar una acción productiva inmersa en el concepto de

empresa. Lo cual trae a continuación, el fin último de ésta, conocido como fin de lucro.

La rentabilidad esperada como premio al sacrificio del productor siempre fue el aspecto motivador para esmerarse en realizar el trabajo de la manera más eficiente. Así, durante muchos años, lo más importante era la maximización de las ganancias de la empresa, considerando que de ello dependía mantener el interés del empresario en el proyecto, para que continuara en él, y la actividad siguiera en marcha. La simple idea de que surgieran alternativas más tentadoras por su mayor rentabilidad, hacía temer la huida de quienes habían asumido el riesgo en ésta, hacia esas otras opciones, por lo tanto, obtener mayores beneficios, fue el objetivo primordial de toda actividad productiva.

Para llevar adelante los procesos, la empresa necesita atraer factores de la producción, que son propiedad de otros individuos, y por ellos paga una contraprestación, conocidas como las retribuciones a dichos factores. De ese modo, existen una cantidad de participantes en la actividad empresarial, sin los cuales, ella no sería posible, cada uno aportando lo necesario, y siendo retribuido, para que su participación continúe.

Considerando lo dicho anteriormente, el empresario, aportante de la capacidad empresarial, es sólo uno en el total de estos participantes, y su retribución es el beneficio. Si se considera como único objetivo éste último, intentando su permanente incremento, se está favoreciendo a uno sólo de los aportantes de factores, y probablemente en desmedro del resto, en pos del logro de un mejor resultado.

Las nuevas tendencias en materia económica y de costos, mueven a pensar que el intento de retener al empresario en la actividad, no es el único que debería hacerse. Sino que, se debe tratar de retener a cada uno del resto de los aportantes, caso contrario, se corre el riesgo de que decidan entregar los recursos a otra alternativa más conveniente. Esto es tan importante como lo primero, ya que, ¿qué sería de la actividad económica en cuestión si los propietarios de la tierra desistieran

de su entrega y al final del contrato se la cedieran a otra empresa que paga mejor? ¿Qué ocurriría si los trabajadores tuvieran ofertas de un nivel superior en cuanto a lo cuantitativo y/o lo cualitativo? ¿Y si los prestadores de capital tuvieran la posibilidad de entregar este recurso a otros empresarios a tasas más altas o con períodos de devolución más cortos o de cumplimiento más responsable? Seguramente cada uno de ellos aprovecharía las mejores alternativas y abandonaría la empresa, priorizando el interés particular, de una manera egoísta pero lógica y comprensible, tal cual lo decía Adam Smith. La empresa perdería sus aportantes conocidos y seguros, por correr tras un único objetivo: el mayor beneficio.

La gran competencia existente en todos los ámbitos, característica de los mercados actuales, en contraposición a la situación de siglos pasados, implica un cuidado extremo en todo sentido, tanto para quien está dentro de esa competencia, que debe actuar considerando el accionar del resto de los oferentes, como para quien demanda los recursos. En el primer caso, son los propietarios de los factores de la producción y bienes intermedios, que deben estar en continuo estado de alerta acerca de precios y calidad de recursos ofrecidos, y en el segundo caso, es la empresa quien debe evaluar con calma y medida todas las alternativas, así como contar con los estudios técnicos fundamentales, previo a la toma de cualquier decisión, de manera tal, que esta última no afecte de manera negativa la posición actual, llevándola a un cambio de los participantes propietarios de factores, que la perjudique, y en definitiva, disminuya el beneficio.

Es decir, la visión con respecto a la empresa, su fin, y los participantes en la actividad en relación a sus retribuciones, ha cambiado. Ya no será la misma, nunca más. De la mano de nuevas teorías económicas, junto a posturas sociales más modernas, y psicológicas más comprensivas, el vuelco es radical. Todo ello unido a políticas de gobierno que tienen que adecuarse a los tiempos corrientes, donde la necesidad de recursos es mayor, para aliviar crisis sociales y económicas. Y a una comunidad con pensamientos más flexibles, más humanistas, tendientes a apoyar sistemas económicos y políticos de corte populista.

De este modo, el beneficio ya no será tan alto, como en épocas pasadas: a) si la empresa no retribuye convenientemente a los propietarios de los factores, éstos se irán a otras empresas, se deberán contratar nuevos aportantes, y seguramente a mayores precios, con el riesgo del cambio y el enfrentamiento a lo desconocido, con lo cual, el beneficio disminuirá, b) si la empresa decide continuar con los mismos aportantes, deberá resguardarlos, lo que significa retribuirlos mejor, o en otras palabras, hacerlos partícipes de parte del beneficio, con lo cual, el beneficio final disminuirá, c) si la empresa decide cambiar de aportantes de recursos, consiguiendo otros de menor calidad, pone en riesgo la productividad, y con ello la rentabilidad, seguramente el beneficio disminuirá. Por lo tanto, cualquiera sea la forma de actuar de la empresa, el beneficio nunca será igual que antes.

¿Nunca más? Se podría decir que esta es una idea un tanto pesimista, probablemente real en muchos casos, aunque se podrían encontrar excepciones:

- La ciencia y la tecnología dura son capaces de imprimir eficiencia a los procesos productivos, de manera tal, que se logren resultados finales que lleguen a compensar en forma adecuada a cada uno de los participantes y conseguir un beneficio mayor.
- Los conocimientos relacionados con áreas empresariales diferentes a la productiva también ayudan desde la planificación y el control, aportando al aprendizaje necesario y colaborando en la obtención de mejoras en la gestión.
- La integración de los procesos, uniendo empresas que actuaban independientemente, o unas siendo absorbidas por otras, permite una actuación más conveniente desde el punto de vista de la utilización de la estructura, y de la disminución de otros costos, como los que surgen entre la venta y posterior compra de la materia prima en procesos concatenados de producción primaria e industrial.
- La posibilidad de acceso al crédito como forma de apalancamiento financiero, para lograr la estructura ideal y el capital de trabajo necesario, utilizando las ventajas de jugar con los plazos de cobros y pagos, es otra herramienta que puede colaborar significativamente.

- La transformación de actividades que necesitaban recursos de utilización extensiva, en actividades que utilizan recursos en forma intensiva, o la complementación de ambas formas de uso de éstos.

Probablemente se puedan nombrar otras maneras de búsqueda de mejoras en los procesos, productivos, comerciales, financieros, de gestión, que en definitiva, logren llegar a valores de beneficio de niveles anteriores.

Existen además otros participantes que se relacionan con el accionar de la empresa, directa o indirectamente, y que no son necesariamente aportantes de los factores clásicos de la producción y de bienes y servicios, sino que de alguna manera interactúan con ella, influenciándola o siendo influenciados, tal como los clientes, el Estado, los competidores y la comunidad.

Cada uno de los participantes en la actividad empresarial, como aportantes de factores de la producción y de bienes intermedios, o como grupos relacionados, es importante, ya que sin ellos no se lograría llevar adelante dicha actividad, y deben ser retribuidos de la manera adecuada, participando también de los resultados logrados, esto es lo que se conoce como la teoría de los stakeholders (interesados).

La idea fue presentada inicialmente por Edward Freeman, en su obra “Strategic Management: A Stakeholder Approach” (1984). Allí identifica a estos grupos, que tienen algún tipo de interés en relación a la empresa.

Los grupos que pueden señalarse como vitales para la supervivencia de la empresa con sus respectivas contraprestaciones son:

<u>GRUPOS DE INTERÉS</u>	<u>RETRIBUCIÓN</u>
1- Aportantes de recursos naturales: tierra, agua natural, aire, pastos	Arrendamiento Cuidar el ambiente
2- Aportantes de trabajo: empleados de los distintos niveles estructurales	Salario

3- Aportantes de capital productivo: propietarios	Interés del capital propio
4- Aportantes de capital financiero: inversionistas, entidades financieras	Interés financiero
5- Aportantes de riesgo empresario: propietario, inversionista	Beneficio
6- Aportante de infraestructura circundante a la empresa y marco normativo: Estado	Impuestos
7- Aportantes de bienes intermedios: proveedores	Precio de bienes y servicios
8- Aportantes de consumo: clientes	Características y calidad del producto
9- Aportantes de componentes sociales: comunidad	Responsabilidad social empresarial
10-Aportantes de productos similares: competencia	Competencia leal

Cuadro 49. Los grupos de interés o stakeholders.

Cada uno de los grupos de interés tiene un aporte para la empresa, ampliando así la visión clásica. No sólo los cuatro propietarios de los factores tienen algo que aportar, sino el resto de los interesados, tal como se intentó describir en el cuadro anterior.

Una mención especial merece el medio ambiente, que es tomado por la actividad productiva para desarrollar sus procesos, sobre todo en el sector primario, y específicamente en la ganadería. En el cuadro previo se considera incluido en el punto 1, de recursos naturales, ya que aparte de la retribución económica hacia el propietario, cuidarlos es una obligación moral del productor, y también dentro del punto 9, de los componentes sociales, ya que mantener el medio ambiente en condiciones también es una responsabilidad de la empresa hacia la comunidad.

SEGUNDA PARTE: COSTOS, INGRESOS Y RESULTADOS

CAPÍTULO 10

LA TEORÍA GENERAL DEL COSTO

10.1. Introducción

Para el desarrollo del presente capítulo se han tomado como base los trabajos presentados por Cartier⁹⁷ y que se encuentran detallados en la bibliografía.

La Teoría General del Costo es un conjunto de conceptos que apuntan a introducir a quien la recoja, al mundo de los costos, explicando de una manera sencilla y perfectamente entendible, el fenómeno de la generación del costo, dejando

97 Cartier, Enrique N., trabajo presentado en el VIII Congreso del Instituto Internacional de Costos y I Congreso de la Asociación Uruguaya de Costos y trabajos presentados en el XXV y XXIX Congreso Argentino de Profesores Universitarios de Costos.

entrever la importancia de este tipo de información para las empresas. Y más aún, para cualquier tipo de organización o individuo que tenga necesidad de ella.

Suele señalarse el empresario como destinatario de informes de costos, pero debería ser extensible a otros ámbitos como aquellos que no persiguen fines de lucro, y sin embargo encontrarían utilidad en ellos, para explicarse ciertos aspectos de la gestión y mejorarla en pos del uso eficiente de factores escasos, o podría también aplicarse a la cotidianeidad de la vida de los individuos, en la organización del uso de sus recursos para la maximización de la satisfacción de sus necesidades.

Sin embargo, la cuna del fenómeno del costo es, indudablemente, la empresa, cualquiera sea su actividad, primaria, industrial, comercial o de servicios.

La empresa es la unidad de producción donde se desarrollan los procesos de generación de productos, bienes o servicios. Comparte un lugar, junto a otras, en el grupo de empresario o productores, dentro del esquema circulatorio de la economía. Allí, se sitúa en la vereda de enfrente a los individuos o consumidores, para cumplir cada uno, el papel que le corresponde en el circuito, ofreciendo medios y demandando, para la solución del problema de las necesidades.

Las empresas se diferencian por distintos aspectos, pero quizá el que sea más evidente, es el que se refiere al tipo de actividad, tal como se mencionó más arriba. Pero, también poseen características que las hacen similares como:

- Realizan procesos productivos, utilizando factores de la producción y bienes intermedios, para la obtención de resultados productivos.
- Incorporan dichos factores, cuyo consumo es necesario para llevar adelante la actividad y lograr los objetivos, siendo demandantes en los mercados de factores.
- Terminan y entregan resultados productivos, como culminación de los procesos, en los mercados de productos donde se comportan como oferentes.

Al llevar adelante el proceso productivo correspondiente a la actividad seleccionada por la empresa, están desarrollando una función de producción.

10.2. La función de producción

La función de producción muestra la cantidad de producto que se puede obtener a partir de una cierta combinación de factores.

Según Mochón y Beker⁹⁸, “La relación entre la cantidad de factores productivos requerida: trabajo (L), capital (K), tierra y recursos naturales (T) e iniciativa empresarial (H) y la cantidad de producto (Q) que puede obtenerse se denomina función de producción. Analíticamente:

$$Q = f(L, K, T, H)”$$

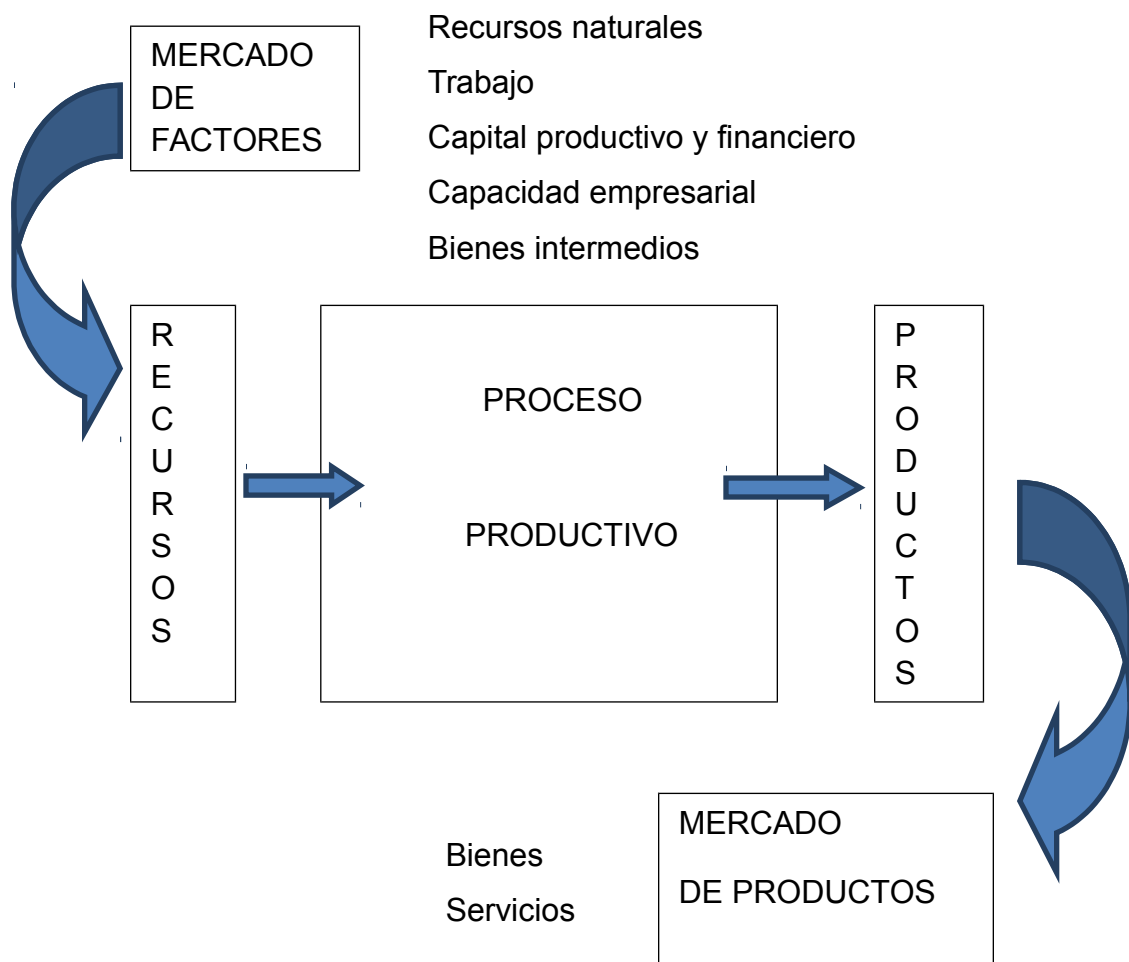
Las funciones de producción son innumerables, y probablemente haya una función para cada empresa y producto, o varias, dependiendo de las diferentes combinaciones de factores que puedan hacerse.

Aunque dichas combinaciones no pueden extenderse tanto como se desee, sino que tienen ciertas limitaciones, obteniéndose así, funciones de producción de corto plazo y de largo plazo. Cuando se decide aumentar el volumen de producción, hay ciertos factores que pueden fácilmente aumentarse, con la simple demanda y mayor adquisición, como el trabajo, generalmente disponible, salvo situaciones de pleno empleo. Pero, otros factores, los bienes de capital, como la planta, máquinas y equipos, que forman la estructura rígida de la empresa, probablemente no puedan incrementarse inmediatamente.

El primero de los casos hace referencia a factores variables, y cuya flexibilidad permite realizar cambios en el corto plazo. El segundo de los casos implica factores fijos, rígidos en el corto plazo, y que sólo podrán modificarse en un período de tiempo más largo, dando origen a la función de producción de largo plazo.

Esta función de producción puede mostrarse de la siguiente manera:

98 Mochón, Francisco y Beker, Víctor A., op.cit., pág.131.



Cuadro 50. La función de producción en la empresa.

10.3. Proceso productivo

El desarrollo del proceso productivo apunta a la combinación de los factores para lograr los objetivos.

Un proceso productivo es un sistema de transformación, que recibiendo ciertos recursos, los combina y actúa sobre ellos, entregando productos, que están en condiciones de satisfacer ciertas necesidades.

La naturaleza, en su generosidad, le brinda recursos al hombre, pero en su gran mayoría, éstos no pueden ser utilizados tal cual se los encuentra. Es así como surgen las actividades transformadoras de dichos elementos en estado puro, natural, al término del cual, otros elementos aparecen como más capaces para satisfacer necesidades, brindando mayor utilidad que los anteriores,

No sólo en la toma de los recursos primarios, o materias primas, están presentes los procesos transformadores, sino que incluso en este sector primero se debe provocar la producción, habiendo dejado de lado la simple aprehensión de nuestros antepasados, y también en el sector terciario o de los servicios. Se hace hincapié en la correcta terminología a utilizar, puntualizando que los servicios también se producen, y reafirmando la expresión “producción de bienes y de servicios”.

En esa mayor capacidad de los elementos terminados para satisfacer necesidades, aparece la idea del mayor valor, es decir, el proceso productivo confiere a los elementos que ingresan, un incremento de valor, que se delata a través de la mayor utilidad que brindarán a los usuarios.

Tomando el concepto brindado en el segundo párrafo del tema, queda en evidencia que forman parte de todo proceso productivo, los recursos, el sistema de transformación, y los productos.

Los recursos son los elementos que ingresan al sistema de transformación, son los factores de la producción a los cuales se hizo referencia con anterioridad y los bienes intermedios. Por ejemplo, en ganadería, la tierra y los trabajadores rurales, entre otros.

El sistema de transformación es el conjunto de acciones que serán desarrolladas para combinar y actuar sobre los elementos ingresantes, con el fin de obtener los productos. Por ejemplo, todas las operaciones que se ejecutan para llevar adelante una actividad de cría de ganado vacuno.

Los productos, bienes o servicios, son los elementos que egresan del sistema de transformación, resultados productivos con las características específicas de acuerdo a los lineamientos previstos. Por ejemplo, los terneros listos para la venta.

Recursos y productos participan de las intermediaciones en los mercados, ya sea, el mercado de factores o el mercado de productos, respectivamente.

Cabe aclarar en este punto, que un recurso o un producto, es tal, independientemente de su participación en relaciones de intercambio, esto es, en las operaciones de mercado. Así, un ternero terminado, lo será porque su proceso productivo ha llegado a su fin, y está listo para ser vendido o para ser utilizado en otra acción o proceso, aunque en definitiva nunca salga de la empresa con ese destino.

10.4. Clasificación de los procesos productivos

Los procesos productivos no son todos iguales, por lo tanto, permiten su categorización en función a las características que se consideren para ello.

1) Según el tipo de transformación que realiza:

a) Transformación técnica: el proceso cambia las propiedades de los elementos ingresados. Ej.: procesos industriales y agropecuarios.

b) Transformación de modo: el proceso cambia la forma de presentación de las cosas que manipula. Ej.: procesos comerciales.

c) Transformación de tiempo: el proceso apunta al traslado en el tiempo de los productos. Ej.: procesos de almacenamiento.

d) Transformación de lugar: el proceso se ocupa de trasladar de sitio los productos con los que trabaja. Ej.: procesos de transporte.

Las empresas ganaderas realizan transformaciones en las propiedades de los elementos ingresados al proceso, para entregar otros total o parcialmente diferentes, el primer caso es la cría, y la invernada, el segundo, por lo tanto se trata de transformaciones técnicas.

Surgen dudas para algunos, cuando al hablar de una empresa de este tipo, o industrial, indican que también realizan transformaciones de modo, pues después de producir, venden los productos. Esto es un error, pues para categorizar el proceso en alguno de los tipos definidos, se considera la función principal que cumple el proceso que se realiza para cumplir el objetivo propuesto en la empresa, que en ambos casos es la producción. La venta de los productos terminados es un resultado lógico de lo anterior, pues nadie produce para quedarse con los productos en la fábrica, es más, si no lo hiciera no contaría con los recursos para continuar. Por lo tanto, estos tipos de empresas no realizan transformaciones de modo, sino sólo técnicas, quienes lo hacen son aquellos cuyo objetivo empresarial es la adquisición de productos para su posterior venta, o sea los comerciantes o intermediarios comerciales.

2) Según la forma en que se obtienen los productos:

Producciones simples: se obtiene un producto de un solo tipo, ya sea un único producto, o un lote de productos idénticos.

Producciones múltiples: se obtiene más de un tipo de producto, pudiendo diferenciarse dos clases.

a) Producción alternativa: el proceso puede dar como resultado productos alternativos, es decir productos entre los cuales cabe una decisión acerca de hacer uno u otro, o algo de cada uno. Existen opciones que dan lugar a la toma de decisiones acerca de qué producir, pudiéndose eliminar alguno o varios productos.

En este caso se usan factores de la producción que sirven para hacer un producto u otro.

b) Producción conjunta: en este caso la obtención de un producto hace que se obtenga también otro, ambos productos surgen juntos, y es imposible la obtención de uno sin el otro.

En este caso de un mismo factor de la producción se consiguen dos o más productos.

La actividad pecuaria, suele desarrollar ambos tipos de procesos, para obtener los objetivos buscados.

Así, cuando se decide hacer cría de ovinos y cría de vacunos, se está en presencia de una producción alternativa, optándose por dedicar los factores a ambas actividades con obtención de productos ovinos y vacunos, pudiéndose de repente abandonar una de las actividades, para dedicarlos por completo a la otra.

Luego, de ese proceso de cría de ovinos, cuyo objetivo principal es la obtención de corderos, surgen irremediabilmente, los cueros por animales muertos y la lana, aunque también la venta de ovejas viejas, que ya no sirven como madres, es una consecuencia del mismo proceso, por lo tanto estamos en presencia de una producción conjunta.

Cuando se trata la cría de vacunos ocurre lo mismo, ya que del proceso surgen varios productos, terneros/as, acompañados de cueros, vacas y toros de descarte.

En la recría de hembras, las vaquillitas son acompañadas por los cueros, al igual que en la recría de machos, donde se consiguen novillitos y cueros, Y esto también se repite en la invernada, con novillos y cueros.

Por lo tanto, existen a la vez producción alternativa y conjunta.

10.5. Recursos o factores productivos

Ya se ha hecho mención a los factores de la producción, destinando incluso dos capítulos a su trato en particular, denominándolos recursos naturales, trabajo, capital y capacidad empresarial. También se aclaró que además de los factores de la producción, intervienen en la producción, los bienes intermedios.

La teoría general del costo menciona estos mismos factores, excepto la capacidad empresarial, aunque con una división diferente. Los bienes intermedios aparecen divididos en bienes y servicios, en tanto que el capital se ve separado en bienes de capital y capital financiero.

Una mención especial corresponde hacer con respecto a la capacidad empresarial, retribuida por el beneficio, pues si bien es un factor propiedad de los individuos y demandado desde el punto de vista económico, como gestión y riesgo empresario, no lo será desde el punto de vista de los costos, ya que lo que se pague por él, se desprenderá del resultado obtenido luego de considerar los costos.

No se puede dejar de considerar que los factores, lo son con independencia del mercado, simplemente por el hecho de ser utilizados en un proceso. Es así que,

a veces, se acude al mercado en su búsqueda y compra, y otras, los factores surgen de un proceso o acción previa, desarrollado en la misma empresa.

En el primer caso se trata de factores externos, como los productos veterinarios, y en el segundo, se trata de factores internos, como la carne que consume el personal que vive en la estancia.

La empresa ganadera de cría tiene una gran dependencia de los recursos naturales, tanto en lo que respecta a la estructura base conformada por la tierra, como de elementos imprescindibles para la producción, el agua y el pasto, sin olvidar el clima, factor incontrolable, aunque previsible con la utilización de recursos tecnológicos. La tierra puede ser de propiedad de quien la trabaja, o arrendada, dando lugar en ambos casos a diferentes tipos de costos.

Los recursos humanos ameritan una consideración especial, para indicar la capacitación especial que precisan los operarios, llamados peones de campo, que no se adquiere en un curso de unas pocas jornadas, sino en las vivencias de toda una vida y en las experiencias transmitidas de padres a hijos. El dominio de la herramienta de trabajo principal, el caballo, no se logra de un día para el otro, ni el conocimiento de las reacciones y peculiaridades de los animales que se utilizarán para el proceso o que resultarán objetivos de él, tampoco. Al trabajo operativo hay que sumarle el trabajo directivo y gerencial, que ya no requerirá la participación física del trabajo que se hace al aire libre, pero sí conocimiento de sus características, para apuntar a una buena toma de decisiones, y la implementación más adecuada.

Al hablar de capital separaremos el capital productivo del financiero. Se considera en esta obra, capital productivo, al formado por el conjunto de bienes de capital que se utilizan para obtener otros bienes, tratados como bienes de uso por la contabilidad, con una vida útil determinada, incidiendo en el costo a través de una cuota fija o variable, la amortización. El capital financiero es el dinero con que la empresa deberá contar para realizar su proceso productivo, y que estará inmovilizado durante el tiempo que éste dure y hasta que se vendan los productos,

también nombrado como capital de trabajo. Aunque el capital financiero puede también conseguirse para su inversión inmediata en bienes de capital, estructura, y demandará el pago de una compensación llamada interés financiero o explícito.

En estos casos el capital financiero es prestado, proveniente de una institución financiera, inmersa en el circuito financiero, que atrae los capitales provenientes de ahorros de los individuos, para ser prestados a las empresas. Cuando el capital financiero no es proveniente de préstamos, sino propio, procede de la reinversión de ganancias, y ya no habrá un interés explícito, pero sí requerirá la consideración de un interés del capital propio.

Los bienes de capital de tipo fijo inanimado son muy diferentes a los utilizados en las empresas industriales. Puede verse algún tractor colaborando en la producción, así como una camioneta y por supuesto las instalaciones del campo, alambrados, galpones, edificios, molinos, tanques, comederos, corrales y mangas, embarcaderos, entre otros. Pero las verdaderas máquinas de la empresa, si se trata de cría, están representadas por los reproductores machos y hembras que generarán el producto, que en realidad forman el capital fijo vivo.

Los bienes intermedios también tienen características especiales. La clásica materia prima que se demanda para los procesos industriales, se ve reemplazada por insumos que serán utilizados en la cría de los animales, pero no tienen la particularidad de transformarse en otro objeto, como ocurre en la mayoría de los procesos, donde pierden su forma pero no su esencia.

Una vacuna, un alimento balanceado, o un antiparasitario, no son ejemplos de bienes que se conviertan en un producto a vender, sino que forman parte del animal o de su crecimiento de una manera que en cierto modo pasa inadvertida. Incluso en muchos casos, ni siquiera forma parte del producto, como ocurre con una vacuna que se le pone a la vaca, que entregará un producto ternero.

Con respecto a los servicios intermedios, que son prestaciones recibidas de parte de otras personas o empresas, son algunos de tipo general, como el seguro de

un rodado de tipo pick up, aunque se presentan otros servicios especiales de la actividad, como el prestado por el profesional veterinario.

10.6. Otras clasificaciones de factores productivos

La clasificación anterior, que considera la naturaleza de los factores, es presentada por la teoría económica, pero no es la única. Tomando otros criterios, éstos pueden ser clasificados:

- Según el compromiso en su adquisición: considerando si existe un condicionamiento con respecto a la adquisición de los factores, es decir si se puede adquirir la cantidad que requiera el proceso, o no, éstos pueden ser de adquisición libre o comprometida.

Aquellos de adquisición libre se pueden comprar en las cantidades que se necesiten de acuerdo a los requerimientos periódicos del proceso, en la ganadería un producto veterinario para uso de un animal que presente síntomas específicos diagnosticados por el profesional, se adquiere sólo si es necesario y en la cantidad prescrita.

Aquellos de adquisición comprometida se deben adquirir en ciertas cantidades que vienen determinados por el proveedor, quedando a menudo remanentes para períodos futuros, tal el caso del suplemento mineral que se entrega en el campo y cuya compra es por la capacidad total del camión, o un arrendamiento que consta en contrato por dos años, y que debe respetarse y pagarse independientemente de las necesidades del proceso en cuanto a hectáreas requeridas.

- Según su divisibilidad: de acuerdo a si coincide la unidad de empleo del factor con la unidad elemental, o no, éstos pueden ser divisibles o indivisibles.

La unidad de empleo es la que corresponde a la unidad en que el proceso demanda el factor, por ejemplo una dosis de antiparasitario de 1 cm³ cada 50 kilos

de animal. En tanto que la unidad elemental es la que corresponde a su disponibilidad, por ejemplo 1 frasco de antiparasitario de 500 cm³.

Aquellos factores divisibles presentan la misma unidad en el uso y en su disponibilidad, por lo tanto éste puede fraccionarse, como el caso anterior, donde un animal de 400 kg, utilizará 8 cm³ de producto, quedando 492 cm³ del frasco disponible para el resto. (La unidad son los centímetros cúbicos).

Aquellos factores indivisibles no presentan la misma unidad en el uso y en su disponibilidad, es el caso de un tractor utilizado en el proceso, el cual se compra o se dispone de él como una unidad, pero se usa en base a horas tractor.

- Según la transferibilidad en el tiempo: los factores pueden ser transferibles o almacenables, o pueden ser intransferibles o no almacenables, según el uso de las unidades de empleo pueda ser pospuesto para otro momento que no sea el actual o esto no pueda ser posible.

Los productos veterinarios dentro de su fecha de vencimiento o el suplemento mineral adquirido, pueden ser utilizados en tiempos futuros si se almacenan en las condiciones adecuadas.

El sueldo de un trabajador rural no es almacenable, si ya no fue aprovechado en la totalidad de horas disponibles para trabajar según la ley, esas horas están perdidas, se pagó por el total y se aprovecharon en parte. Esto es muy común en el agro, ya que los días lluviosos el personal no puede trabajar y esos días se pierden, no se los puede enviar a sus hogares y sumar horas de trabajo a los días soleados, ya que la ley no permite jornadas de trabajo de más de 8 horas diarias. Por ello, en esos días en que no se trabaja con animales se aprovecha para tareas bajo techo, tal como limpieza de galpones, preparar alimento para los animales o agujerear varillas para alambrados.

- Según su transferibilidad en el espacio: los factores pueden ser transferibles en el espacio o flexibles, o pueden ser intransferibles o rígidos, teniendo

en cuenta si las unidades de empleo pueden ser utilizadas en acciones o procesos alternativos o sólo en una, respectivamente.

El factor trabajo entregado por un peón de campo es flexible, ya que sus habilidades le permiten realizar distintos tipos de tareas, incluso en diferentes producciones como vacunos y ovinos.

El factor producto veterinario específico para una especie, por ejemplo una vacuna anti aftosa que se le da a los vacunos, no puede ser utilizada en el proceso ovino, incluso hay productos específicos para ciertas categorías, como un relajante muscular aplicado a las reproductoras en trabajo de parto complicado, por lo tanto, todos ellos muestran rigidez.

Algunas consideraciones con respecto a los factores productivos utilizados en los procesos ganaderos y las clasificaciones precedentes, se presentan a continuación.

Recursos naturales: el factor principal y económico perteneciente a este grupo, es la tierra, se considera que no pierde potencialidad productiva al ser utilizada si se lo hace razonablemente, pero si así no fuera debería considerarse como costo, su amortización. Es de libre adquisición. En el caso de no ser propia, genera un arrendamiento como costo en lugar de la amortización, siendo un factor de adquisición comprometida.

La tierra como inmueble, es indivisible, por lo tanto no almacenable y transferible (flexible) o no (rígida) en el espacio. La unidad de adquisición es la unidad fracción de campo, que se ofrece como tal, por ejemplo una fracción de campo de 201 hectáreas, con una inscripción catastral específica, así como una máquina se compra por unidad de equipo con una cierta capacidad de trabajo, por ejemplo de 10.000 horas máquina. La unidad de disponibilidad es la unidad fracción de campo, pues no es viable poner a disposición del proceso menos de esta unidad adquirida. La unidad de empleo es la hectárea, que generará una cantidad de forraje

del cual dispondrá un animal, así por ejemplo, un ternero dispondrá de por ejemplo 0,50 hectáreas, como en el caso de la máquina, la unidad de empleo es la hora máquina y un producto consumirá 1 hora máquina en su proceso productivo. De la no coincidencia entre la unidad elemental (adquisición y disponibilidad) y la unidad de empleo, surge su clasificación como indivisible. Se ha tomado como base para el análisis a Cartier⁹⁹, que en la página 17 menciona como uno de los ejemplos de los grupos 5 y 6 de factores de características indivisibles del apunte 37, pág.12, a los inmuebles. Tomando luego este apunte 37, estos factores son siempre no almacenables, aunque pueden ser flexibles o rígidos. Según el autor mencionado, y considerando el apunte 28 de la pág. 9, “la restricción de indivisibilidad de un factor supone la existencia simultánea de la restricción de no almacenabilidad”. La transferibilidad en el espacio, que le da la característica de flexible o rígida, dependerá de la existencia, para la unidad de empleo hectárea, de usos alternativos al proceso que se desarrolla en la actualidad.

Recursos humanos: estos factores no admiten la posibilidad de ser almacenados, aunque pueden ser flexibles y divisibles. Existe un grado de compromiso en su adquisición, ya que se trata de contrataciones mensuales, y que son independientes a si se necesita el factor durante todos los días del mes, por lo tanto aunque algunos días no se ocupe el factor, igualmente se enfrentará el costo de tenerlo disponible.

Bienes de capital: son bienes que van perdiendo su potencialidad productiva en forma parcial, permaneciendo varios períodos en condiciones de ser utilizados. No tienen condicionamientos en su adquisición, no almacenables y son indivisibles. Pueden ser flexibles, de acuerdo a si pueden ser usados en una acción o en otra, o rígidos.

99 Cartier, Enrique Nicolás, “Apuntes para un replanteo de la teoría de los costos fijos”, XXV Congreso Argentino de Profesores Universitarios de Costos, 2002.

Bienes intermedios: pierden su potencialidad productiva en forma inmediata al utilizarse. En general no se observan condicionamientos en las compras de estos bienes, y son divisibles. Son almacenables, pero pueden ser tanto flexibles como rígidos.

Servicios intermedios: son factores que en general se presentan como no condicionados en su compra y divisibles, no son almacenables y tienden a ser rígidos.

10.7. Factores utilizados en el proceso ganadero

A continuación se desarrollará el listado de factores de la producción que utiliza un proceso productivo ganadero, en términos generales, aunque pueden presentarse diferencias de acuerdo al tipo de actividad, considerando en primer lugar los factores externos o adquiridos en el mercado, y luego los factores internos. A su vez, a cada uno de estos grupos se los divide según su naturaleza. La lista es meramente ejemplificativa y no taxativa.

1. Factores adquiridos en el mercado

- Recursos naturales:

Tierra

- Recursos humanos:

Peones generales

Alambradores

Cocineros, jardineros, tractoristas, etc.

Empleados administrativos

Empleados de sector comercialización

Empleados de sector financiación

Otros empleados

- Bienes de capital

Reproductores machos

Rodados

Máquinas y herramientas
Construcciones y galpones
Local de escritorio administrativo
Alambrados
Molinos y aguadas
Corrales y bebederos
Muebles y útiles
Equipos informáticos

- Capital financiero:

Capital propio
Capital de terceros

- Bienes intermedios:

Productos veterinarios
Vacunas anti aftosa
Vacunas brucelosis
Vacunas mancha y carbunclo
Otras vacunas
Forraje
Alimentos balanceados
Suplemento mineral
Productos alimenticios para el personal
Productos farmacéuticos y otros para el personal
Indumentaria y elementos seguridad
Combustible
Gas y kerosene
Aceites y lubricantes
Repuestos
Materiales
Artículos de librería

- Servicios intermedios:

Seguros rodados

Seguros del personal
Otros seguros
Servicios veterinarios
Servicios contador
Servicios jurídicos
Servicios de Gomería
Reparaciones de máquinas y rodados
Otras reparaciones
Mantenimiento construcciones
Mantenimiento molinos y bebederos
Mantenimiento alambrado
Seguridad de administración
Televisión satelital para el personal
Plan telefonía empresarial
Servicio telefónico de administración
Asociaciones gremiales
Viajes empresariales
Energía eléctrica de estancia y administración
Provisión de agua potable administración
Servicio de Internet
Servicios de Gestoría
Servicios de Se.Na.Sa.

2. Factores generados por la empresa

- Bienes de capital:

Reproductores hembras

Animales de trabajo

- Bienes intermedios:

Carne

Leche

Leña

Postes

10.8. Productos

Los productos son los resultados del proceso productivo desarrollado en la empresa, donde se combinan los factores de la producción y bienes intermedios, y actúa sobre ellos un conjunto de acciones transformadoras.

Por lo tanto, los productos surgen a partir de estas acciones, que deben tener las características necesarias de acuerdo a los objetivos que se pretendan.

10.9. Clases de productos

Los resultados productivos pueden dividirse en dos clases:

Resultados productivos finales: son aquellos bienes o servicios que egresan del proceso, listos para ser utilizados por consumidores externos a la empresa, y que se destinan al mercado.

Resultados productivos intermedios: son aquellos bienes o servicios que egresan de acciones o microprocesos, para ser recibidos como factores de acciones posteriores.

Supongamos una actividad ganadera de cría vacuna. Los productos finales serán los terneros que se obtienen de los reproductores para su venta anual. Aunque según ya se mencionó al tratar el tema de tipos de procesos productivos, al estar ante un proceso conjunto, los productos finales serán también los reproductores que se descarten y los cueros de la mortandad y el consumo.

No obstante, en algunos casos y dependiendo de decisiones internas que tienen que ver con los precios del mercado del año en cuestión o con la capacidad receptiva del campo, que a su vez depende de la disponibilidad de pasto y del clima, en algunos períodos, se retienen ciertos lotes de productos terminados, para continuar con un proceso sucesivo.

Por ejemplo, los terneros pueden venderse como productos finales, pero si se conserva un lote de ellos, ingresarán a la actividad que se conoce como recría, para ser transformados en novillitos.

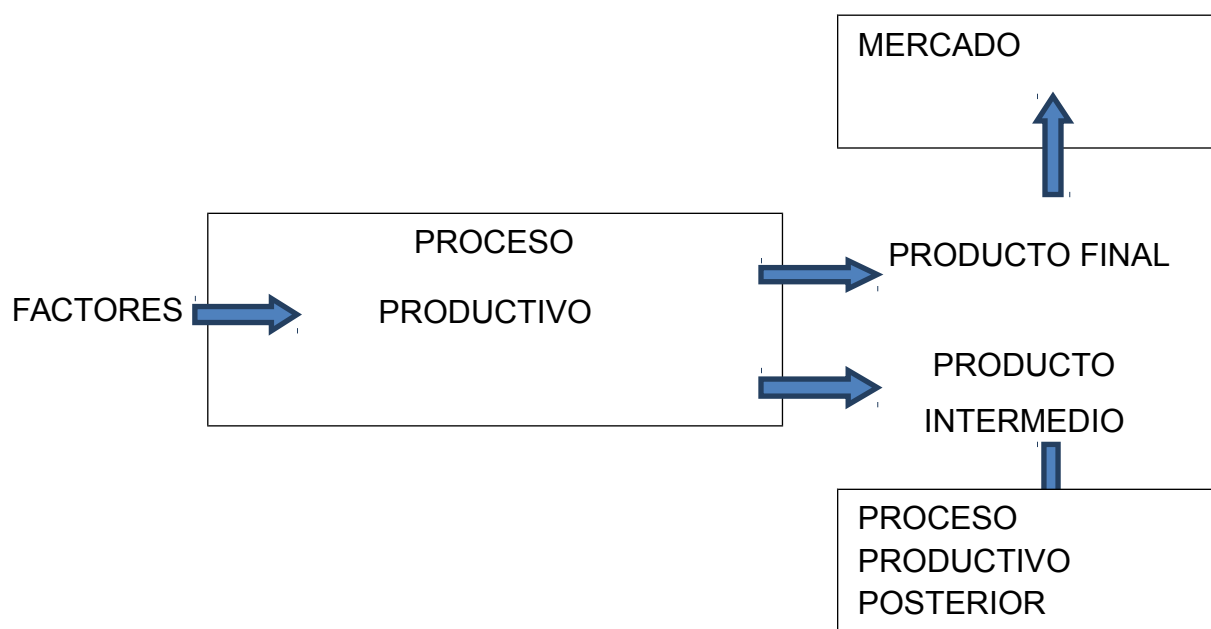
Un año después puede decidirse continuar con ellos en la empresa, ya convertidos en novillos, si fuera conveniente su engorde, para ser terminados en un futuro como animales gordos aptos para su consumo, en cuyo caso pasan a formar parte de la invernada.

En el caso de las terneras, siempre se deja un lote para reponer las vacas viejas que se descartan cada año, y de ese modo ingresan a la recría, como futuras madres, o si el lote retenido fuera superior a la necesidad de reposición de vientres, algunas serán futuros productos para la venta, en la categoría vaquillitas.

Esto nos habilita para hacernos la siguiente pregunta, cuando alguno de los productos que ya estaban terminados para la venta, ingresa nuevamente a otra transformación, dentro de la misma empresa, para generar un producto siguiente en la escala de generación de valor, ¿es un producto final o intermedio?

Si consideramos los conceptos entregados, veremos que en todos aquellos productos que tienen como único destino un comprador en el mercado, por ejemplo las vacas de descarte o los cueros, son sin ninguna duda, un producto final.

No es tan sencillo el caso de aquellos que se venden o vuelven a utilizarse como factores de acciones siguientes. El hecho de estar listo para ser entregado al mercado permite considerarlo un producto final, pero si el producto es retenido, e ingresa a un proceso o micro-proceso siguiente, pasa a considerarse un producto intermedio que estará sujeto a una transformación, por lo tanto un producto no es final o intermedio en forma única y definitiva, sino que dependerá del uso que se le otorgue. Es una decisión en base al proceso productivo que tenga implementado la empresa o productor. Y en consecuencia su clasificación en uno u otro sentido depende de la intencionalidad que manifieste el decisor en un determinado momento: si destina el bien para su venta o para la continuidad de su ciclo biológico.



Cuadro 51. Productos finales y productos intermedios.

En el cuadro anterior se pueden ver los productos intermedios generados en el proceso productivo, como factores para ser utilizados en una etapa posterior o en la continuidad de un nuevo ciclo. Pueden considerarse productos intermedios de una acción, aquellos que pasan a ser factores de acciones posteriores dentro del mismo proceso productivo.

10.10. Acciones productivas

Aparecen por último, las acciones, que *son las distintas tareas que se realizarán en la empresa, dentro del proceso productivo, para llevar a cabo las transformaciones correspondientes, y obtener al final el objetivo productivo buscado.*

Las acciones brindan servicios a quienes los requieran para cumplir con la finalidad del proceso productivo, a veces esos servicios irán dirigidos al producto en sí, otras veces, irán dirigidos a otras acciones.

De este modo, las acciones se van sumando, y de ese total surge el proceso completo, considerándose cada una de las acciones, como un pequeño proceso, formando parte del todo.

Es digno de un análisis detallado y pausado, el proceso productivo de una empresa agropecuaria, pues en general, los factores se utilizan para la obtención de muchos y variados productos.

En principio, las empresas suelen destinar sus recursos a más de una actividad dentro del ámbito pecuario, por ejemplo la cría de ganado vacuno y ovino, y algo de equinos para usarlos como herramienta de trabajo, lo que complejiza la diagramación de los procesos y tareas.

Siguiendo el ejemplo brindado en páginas anteriores sobre una actividad ganadera vacuna de cría, intentaremos aplicar este tema a ella.

No es fácil definir cada una de las acciones para el proceso ganadero de cría, considerando que existe muy poca bibliografía al respecto, y que dentro de la actividad ganadera, hay un abanico muy amplio de especies.

Otro de los puntos que lo dificulta son las peculiaridades de los procesos, al aire libre, sin máquinas trabajando como en una típica fábrica, sin tiempos de duración del proceso definidos con exactitud, con varios productos obteniéndose a la vez, y mezclándose producciones alternativas y conjuntas, con factores utilizados por todos ellos, con consumos muy variados entre productos, y predominando lo natural, que es tan caprichoso en su comportamiento, y tan impredecible, que dificulta cualquier esquema.

Los distintos tipos de transformación que pueden realizar los procesos productivos, de forma, de modo, de tiempo y de lugar, se reducen en este tipo de empresas, a los primeros, provocando cambios en las propiedades de los elementos ingresados.

En la empresa que realiza cría de ganado vacuno, el proceso productivo puede dividirse en cuatro acciones, Servicio, Preñez, Parición y Destete, las cuales al final, entregan los productos terneros y terneras, que se ofrecerán en el mercado.

Una parte de las terneras no se destinan a la venta, pasan a criarse con el objetivo de ser la reposición de las vacas vientres que cada año se descartan por perder su capacidad productiva, ya sea por vejez o infertilidad, ingresando a la acción Recría, o pueden criarse para ser vendidas un año después con un mayor valor agregado.

Entonces, aquellos terneros y terneras que se venden, son productos finales, y las terneras que se reservan, son productos intermedios.

Acompañando a estos productos principales, proveniente de las distintas acciones, están los cueros como resultado de las mortandades o del consumo de vacunos propios, para alimentación del personal.

Los productos terminados serán destinados al mercado, generando la acción de Ventas, con los consecuentes costos de comercialización, la tramitación de la documentación necesaria para las transacciones, la contratación de fletes, los carguíos y las cobranzas.

Pero si bien estas acciones son las que se pueden observar más próximas a los productos, pues están en contacto con él, existen otras acciones, más alejadas de ellos, pero igualmente necesarias.

La Administración es imprescindible, y será quien realice tareas de gestión, costeos, presupuestación, movimientos de fondos, cuentas corrientes, bancos, liquidaciones de sueldos, trámites ante diferentes organismos, entre otros.

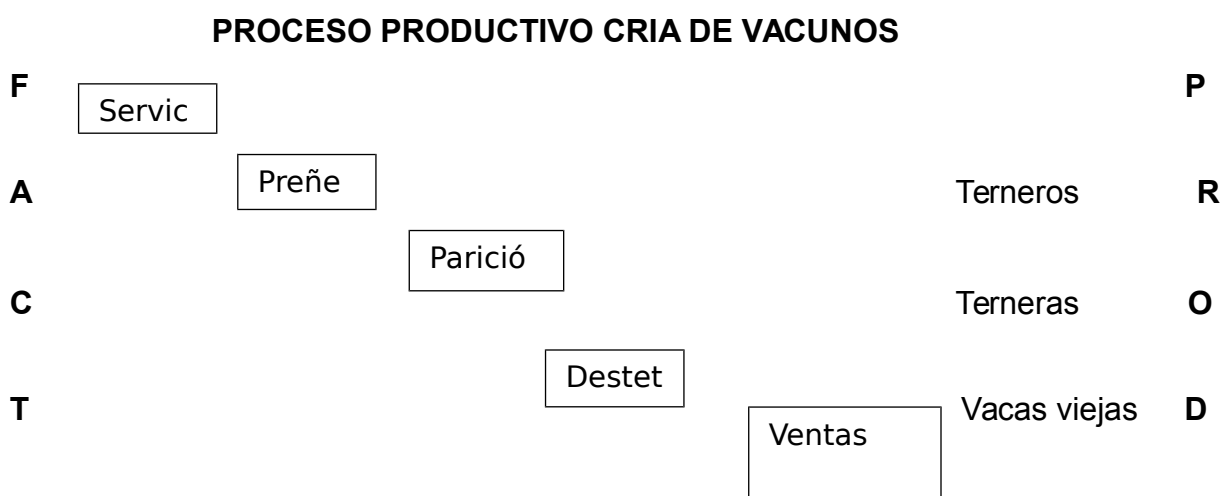
La Financiación gestionará el otorgamiento de capital de terceros para la consecución del proceso productivo así como la realización de nuevos proyectos, y los correspondientes pagos de intereses y devoluciones de préstamos.

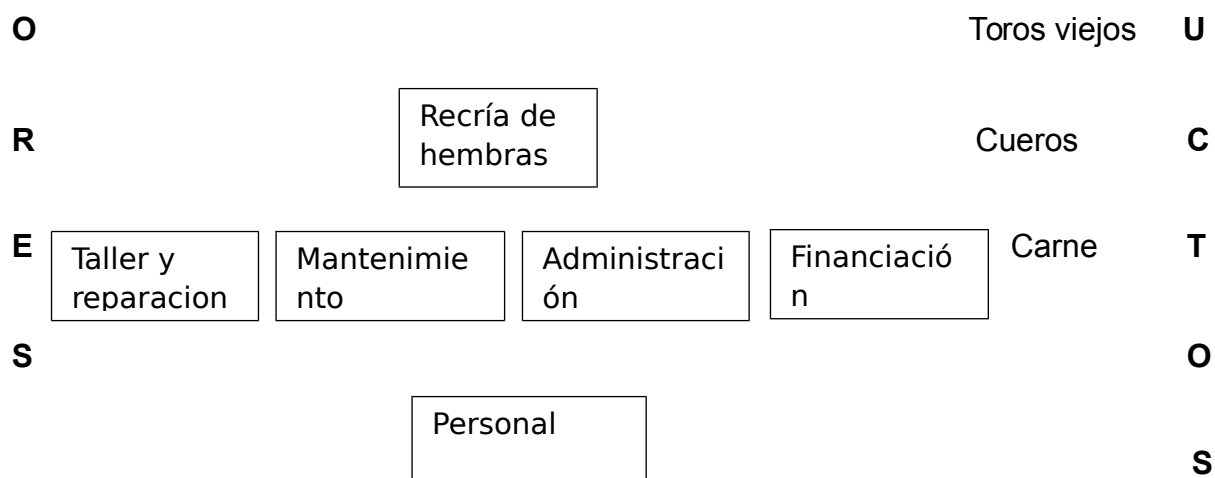
Dentro de lo que serían las actividades de producción, se hace necesario contar con una acción que tenga a su cargo el Taller de la estancia, y realice tareas de Reparaciones de máquinas y motores, así como de molinos.

Por separado se puede considerar la tarea de Mantenimiento, que realizará tareas relacionadas con la conservación de la estructura de la empresa diferenciada de las máquinas, como son los alambrados, portones, corrales, bebederos, comederos, edificios, galpones, etc.

Y una acción de Personal, se encargará de las tareas relacionadas con los empleados que residen en la estancia, en lo que se refiere a residencia y alimentación.

Lo desarrollado anteriormente puede graficarse de la siguiente manera, a modo de “mapeo” del proceso productivo de la empresa, con sus distintas acciones, donde a la izquierda se observan los factores que intervienen en el proceso, el cual se encuentra en el centro conformado por las distintas acciones, y sobre la derecha se encuentran los productos, que pueden ser finales, destinados al mercado: terneros, terneras, vacas y toros de descarte, cueros, o intermedios, terneras para reposición y carne.





Cuadro 52. Mapeo del proceso productivo de cría de vacunos.

10.11. Clasificación de las acciones

Dirigiendo ahora nuestra mirada hacia la clasificación de las acciones, expondremos los tipos que se pueden encontrar:

- Acciones inmediatas: son aquellas que brindan sus servicios al producto, en cualquier estado en que éste se encuentre, o sea aunque aún no esté terminado.
- Acciones mediatas: son aquellas que brindan sus servicios a otras acciones.

En la empresa del ejemplo anterior, existen ambos tipos de acciones, siendo inmediatas las que trabajan con el producto en sí, pudiendo establecerse una relación más próxima con él, por ejemplo la acción de “Servicio”.

Las mediatas, tan necesarias como las anteriores, tienen una posición más remota con el producto, y se podría decir que su servicio va hacia las acciones inmediatas, pero en cierto modo llega al producto, por ejemplo “Taller y

reparaciones”, pues si no existieran, el objetivo no se podría lograr, o por lo menos no de la manera correcta.

Estamos en condiciones de categorizar como acciones inmediatas a aquellas que integran el proceso, trabajando con el producto en sí, que son para la cría de vacunos: Servicio, Preñez, Parición y Destete. Luego, también se incluye la acción de Recría de hembras.

En cuanto a las acciones mediatas, se pueden observar en la parte inferior del gráfico, como Taller y reparaciones, Mantenimiento, Administración, Financiación y Personal.

10.12. Relación de productividad

Una relación de productividad o eficiencia es la relación entre los productos obtenidos y los factores utilizados para ello.

En economía se habla de “productividad” cuando se dice que es la relación entre la cantidad de productos y la cantidad de factores utilizados, siendo mejor la productividad cuanto mayor sea el número de los primeros, entendiéndose por ella la expresión cantidad de productos por unidades de factor.

En nuestro caso utilizaremos para considerar las relaciones de productividad la expresión “cantidades de factor por unidad de producto”, por ejemplo 2 dosis de vacuna anti aftosa por ternero terminado para la venta.

10.13. Tipos de relaciones de productividad

Las relaciones de productividad pueden ser de dos tipos

a) Relaciones de productividad marginal y de productividad media.

En la primera se verifica una relación donde las cantidades de factor son efectivamente demandadas por cada nueva unidad de producto. En la segunda, las cantidades de factor no son efectivamente demandadas por cada nueva unidad de producto, por lo tanto se trata de un promedio que relaciona una cantidad total de factor con una cantidad total de producto.

Se trata de factores variables y fijos respectivamente y su vinculación con la unidad de producto. Un factor variable es una vacuna, que es usada por el animal, un factor fijo es la tierra o un rodado.

b) Relaciones de productividad unívoca o no unívoca: en la primera se verifica una relación entre factor y producto, clara e inequívoca, el consumo pertenece a un producto indudablemente.

En la segunda la relación entre factor y producto no es indudable, sino que es dudosa, y se recurre a criterios de distribución para asignar la cantidad de factor a cada producto.

Se trata de factores directos e indirectos respectivamente respecto de la unidad objeto de costeo, en este caso el producto. Un factor directo es el costo de alimento balanceado para los animales, un factor indirecto respecto a los animales, es el costo de un alambrado.

10.14. Concepto económico del costo

La Teoría General del Costo se refiere al costo como “toda vinculación coherente entre un objetivo de un proceso productivo y los factores considerados de consumo necesario para lograrlo”.

Es decir que para obtener un producto (objetivo de un proceso productivo), se necesitan una serie de factores, sin los cuales no se podría lograr, y justamente, al ser consumidos, generan el costo de dicho producto.

Así, para la obtención de terneros, se necesitan muchos factores, entre ellos una vacuna, que al adquirirse y luego aplicarse, genera un costo que se acumulará con otros costos del proceso.

También concluye dicha teoría que “los factores son la sustancia de la que están hechos los costos”.

Dentro del concepto económico del costo se entrega la idea de la coherencia de la vinculación, ya que existe una cierta lógica en ella, que es el fundamento de la relación. La lógica supone lo razonable de la relación, pues sin los factores no sería posible el producto.

Asimismo hay que remarcar la idea de la “necesariedad” de consumo de los factores, que supone que en la consideración del costo de un producto se tendrán en cuenta aquellos que son necesarios para su obtención. Pero, esta necesidad puede verse desde dos ángulos: el cualitativo, que se refiere a las cualidades de los factores para ser considerados de consumo necesario, y el cuantitativo, que se refiere a la cantidad de los factores que debe considerarse necesaria.

De este último surge la existencia de dos componentes, el físico y el monetario, que se utilizarán en la ecuación general del costo.

10.15. La ecuación general del costo

En la vinculación entre factores y producto se supone la existencia de una cierta lógica, que está referida a los hechos económicos del proceso productivo.

Con ciertos factores se obtienen ciertos productos, y para hacerlo se desarrolla un proceso productivo, en el cual se demandan esos factores y su consumo se refiere a cantidades físicas. Así podemos decir que para criar un ternero hasta el año, se necesitan 2 dosis de vacuna anti aftosa.

Observamos aquí, la relación de productividad descrita anteriormente, como cantidad de factor para obtener un producto, es decir que se considerará como parte

del costo de un ternero= 2 dosis de vacuna anti aftosa, con lo que estamos en presencia del componente físico. Si se conoce el precio de \$ 20 para cada dosis, entonces el costo de un ternero= 2 dosis x \$20, y así se le agrega el componente monetario.

Por lo tanto, lo que se presentó para un factor del producto, deberá hacerse para el total de ellos, de manera que se consideren las cantidades físicas de todos los factores necesarios para obtener el producto, y los precios unitarios de dichos factores, para conseguir como resultado el costo del mismo. Así, según Cartier¹⁰⁰:

$$C(a) = \sum_{i=1}^n (Q X(i), a * P_x(i))$$

Donde C(a) es el costo de un producto a

$Q X(i), a$ es la cantidad física del factor X(i) necesaria para conseguir el producto a

$P X(i)$ es el precio unitario del factor X(i)

Comenzando desde el primer factor, $i = 1$, hasta el último factor, $i = n$ que sean necesarios para la obtención del producto a.

Veamos, si el único factor consumido por el producto ternero, fuera esa vacuna, entonces:

$$C(\text{ternero}) = 2 * \$20 = \$40$$

Si además utilizara otro factor, 1 caravana de trazabilidad de \$5, entonces:

$$C(\text{ternero}) = (2 * \$20) + (1 * \$5) = \$40 + \$5 = \$45$$

¹⁰⁰ Cartier, Enrique N., "Apuntes para un replanteo de la teoría de los costos variables", pág.3.

Esta forma de presentar la obtención del costo del producto, a través de una ecuación teórica, sintetiza el proceso de acumulación que se lleva a cabo en la práctica para llegar a un resultado final, insistiendo en el vínculo racional y coherente.

La cantidad del factor necesaria se denomina componente físico, y el precio de dicho factor correspondiente a una unidad, es el componente monetario.

10.16. La necesidad de los factores

Se desprenden del concepto económico del costo, dos aspectos a remarcar, debido a la importancia que revisten para el análisis, siendo a menudo opacados por lo central de la expresión, que apunta a la vinculación en sí misma.

Uno de ellos, la “coherencia” en el vínculo, que hace referencia a la inevitable relación lógica que debe existir entre ambos elementos, aquel que se desea obtener, y aquel que contribuye a la obtención.

El otro, la “necesidad” de los factores que se consumen en el proceso, cuyo objetivo es la obtención del resultado productivo. La pregunta que irremediablemente surge es entonces, ¿cuáles son los factores necesarios para la obtención del producto y que se considerarán dentro de la ecuación del costo? Y, ¿en qué cantidad deberían utilizarse?

La respuesta es compleja, y si bien desde un punto de vista general, se podría decir que son todos aquellos factores considerados de sacrificio necesario, cuando vamos a lo particular, comienzan a aparecer las dudas. Supongamos que dos empresas estén realizando actividades de cría de ganado vacuno de la misma raza, siendo el producto, ternero de raza Braford para ser entregado al mercado, para que otro productor continúe con su recría y engorde. Ahora preguntemos al empresario, qué factores considera necesarios. La respuesta será totalmente diferente a la de otro empresario que termina el mismo producto. Y esto se debe a

múltiples razones, la región en la que se encuentre la empresa, la estructura con que trabaje, la dependencia del clima, entre otros y también se podría decir que existe una cierta subjetividad en la respuesta de parte de quien gestiona. Y es correcto que así sea, pues dos empresas jamás serán iguales. Por ejemplo, si el suelo en donde se encuentra un establecimiento pecuario, tiene carencias de minerales, es lógico que se precise un suplemento mineral, que otro establecimiento no requerirá para sus animales.

Los factores serán necesarios en cuanto se determine que *su uso es imprescindible para el desarrollo del proceso*, y eso estará en contacto directo con la eficacia del mismo, es decir con el logro del objetivo productivo, pero sin duda que también debería considerarse el *uso racional* de dichos factores, pasando a la idea de eficiencia. Mientras que la eficacia apunta al logro del objetivo, la eficiencia hace referencia al mejor modo de lograrlo. Lo prioritario es la eficacia, y mientras los factores sean indispensables para llegar a ella, entonces serán necesarios, pero el concepto de eficiencia debe también considerarse, al menos en un nivel mínimo.

Este uso de los factores dará origen al costo, y aquella porción que surja en función al uso imprescindible y racional, tendiente a la eficiencia, será el “costo necesario”, y aquella porción del costo que surja como resultado de un uso prescindible, sobrante o en demasía, será el “costo innecesario”.

Veamos el caso del factor tierra, si para producir 100 terneros se necesitaran 180 hectáreas, no cabe duda que ese factor es necesario pues sin él, es imposible la producción. Pero si se cuenta con 250 hectáreas, al obtener 100 terneros, se tendría una capacidad ociosa de 70 hectáreas, lo que denota un mal aprovechamiento del factor, descuidando la eficiencia. El costo del arrendamiento, puede dividirse en dos partes, la correspondiente al número de hectáreas suficientes para ese volumen de producción, siendo el costo necesario, y la correspondiente a las hectáreas excedentes, siendo un costo innecesario. Ahora bien, el costo incurrido, el arrendamiento afrontado, incluye ambos tipos de costos, el necesario y el innecesario. Por lo tanto, para que el costo apunte a contener sólo lo necesario,

persiguiendo la eficiencia, los factores que se utilicen deberían ser los indispensables y usados en la cantidad correcta.

Se puede leer a Osorio¹⁰¹: “El concepto de racionalidad en la utilización de los factores, como frontera para distinguir si un costo es necesario o no, y por ende, si debe ser incluido o no como costo de adquisición, de producción o de comercialización (funciones dinámicas o generadoras de beneficios), o de administración o financiación excepcionalmente, puede ser tildado de poco preciso y aun de no generalizable, y creemos que ello es cierto puesto que lo que es racional para una empresa puede no serlo para otra, e incluso circunstancias de tiempo y lugar pueden hacer que algo considerado no racional deje de serlo, y viceversa.

Pero asume la precisión indispensable cuando procuramos contestarnos la pregunta: ¿sin la utilización de ese factor, o de la cantidad que hemos insumido, podríamos haber logrado el objetivo buscado? Si la contestación es afirmativa, no cabe duda que el costo en que hemos incurrido no era precisamente necesario, y en consecuencia no podemos considerarlo como formando parte del costo de producción del bien o servicio producido.”

La eficacia que trata de lograr el producto planeado, tiene una respuesta diferente para cada empresa, dependiendo de sus características y lo que pretenda lograr. Es un concepto subjetivo, y el listado de factores necesarios difiere para cada una. Y la idea no se detiene allí, sino que, a efectos del costeo, el tipo de factores a incluir, depende también de la decisión de incluir a todos ellos o a aquellos sensibles a los cambios en el volumen de producción.

La eficiencia, que trata de lograr el producto de la manera más conveniente, es un concepto más objetivo, basado en cálculos y análisis de tipo científicos.

Así, los factores de sacrificio necesario, deberían considerarse en las cantidades correctas, apuntando a la eficiencia, originando costos necesarios, y no

101 Osorio, Oscar M., “La capacidad de producción y los costos”, 2° edición, Ediciones Macchi, 1992, pág. 202.

de ambos tipos, que formarían parte del costo del producto. Aunque no todos los modelos de costeo lo consideren así, sólo los normalizados.

Avanzamos de este modo, a la idea de la necesidad desde lo “cualitativo” y desde lo “cuantitativo”. La consideración del tipo de factor para el logro del objetivo productivo apunta al primer aspecto, en tanto que el aspecto cuantitativo, se refiere a las cantidades físicas del factor, adicionándole luego el componente monetario.

Tanto uno u otro aspecto, están sujetos a distintas alternativas, y la elección llevará a la definición del modelo de costeo a utilizar.

10.17. Los modelos de costeo

Según la necesidad de los factores para lograr un objetivo, se definen los modelos de costeo. Esta necesidad puede verse:

- a) desde lo cualitativo, analizando cuáles son los factores a considerar,
- b) desde lo cuantitativo, analizando cuánto de cada factor se utilizará.

a) El primer punto de vista presenta dos alternativas: que los factores a considerar sean todos los utilizados en las acciones del proceso, o sólo los variables. La primera alternativa es el modelo completo y la segunda el modelo variable.

b) El segundo punto de vista presenta también dos alternativas: que se consideren con respecto a los factores, las cantidades físicas realmente usadas y a los precios pagados, o las cantidades físicas que normalmente debieron haberse usado y los precios que normalmente debieron haberse pagado, conforme a pautas preestablecidas. Con la primera, estamos en presencia del modelo resultante, con la segunda, el modelo normalizado.

En la práctica, estos modelos se combinan, pues para obtener el costo de un producto, es necesario hacerlo desde el punto de vista cualitativo y cuantitativo. Así se pueden enunciar las siguientes combinaciones:

- Modelo de costeo completo resultante
- Modelo de costeo completo normalizado
- Modelo de costeo variable resultante
- Modelo de costeo variable normalizado

Es en el modelo normalizado, ya sea completo o variable, que se advierte la presencia del concepto de eficiencia, al cual se hizo referencia en el punto anterior, transcribiendo la opinión de Osorio, de manera tal que, aquella porción del costo que se encuentra fuera de lo normal, se considera excedente o innecesario, y se destinará a otros resultados, pero no formará el costo del objetivo productivo.

CAPÍTULO 11

LOS COSTOS Y SU ACUMULACIÓN

11.1. Clasificación de los costos

Los costos generados por los factores al usarse, los cuales por este acto económico se enfrentan a la pérdida de su potencialidad productiva, serán clasificados según dos criterios:

- según la sensibilidad con respecto a las variaciones en los niveles de actividad, pudiendo reconocerse costos fijos y variables,
- y según la relación con el objeto de costo, donde se distinguirán costos directos e indirectos.

El hecho de que el costo surja ante el uso de los factores en el proceso, hace que se diga que “el costo es la suma de las potencialidades perdidas por los factores utilizados”.

11.2. Costos fijos

Los costos que surgen como consecuencia del uso de factores cuyo consumo total no se altera por los cambios en el volumen de la producción, se llaman costos fijos.

Los costos fijos son aquellos que permanecen constantes cualquiera sea el nivel de actividad.

Si se relaciona esta idea con las relaciones de productividad, ya expuestas, entonces este tipo de costos posee una relación de productividad media, ya que las cantidades de factor no son efectivamente demandadas por cada nueva unidad de producto. Se relaciona una cantidad total de factor con una cantidad total de producto, obteniéndose un promedio, de ahí su nombre.

Yardín¹⁰² presenta a los costos fijos con la definición del I.A.P.U.C.O.: “Costos fijos: Son aquellos que en su cuantía total permanecen constantes en el tiempo, por las características de los factores productivos que los generan o bien por razones de decisión o planeamiento en términos temporales y a los que no afectan cambios en los volúmenes incurridos o reales de actividad.”

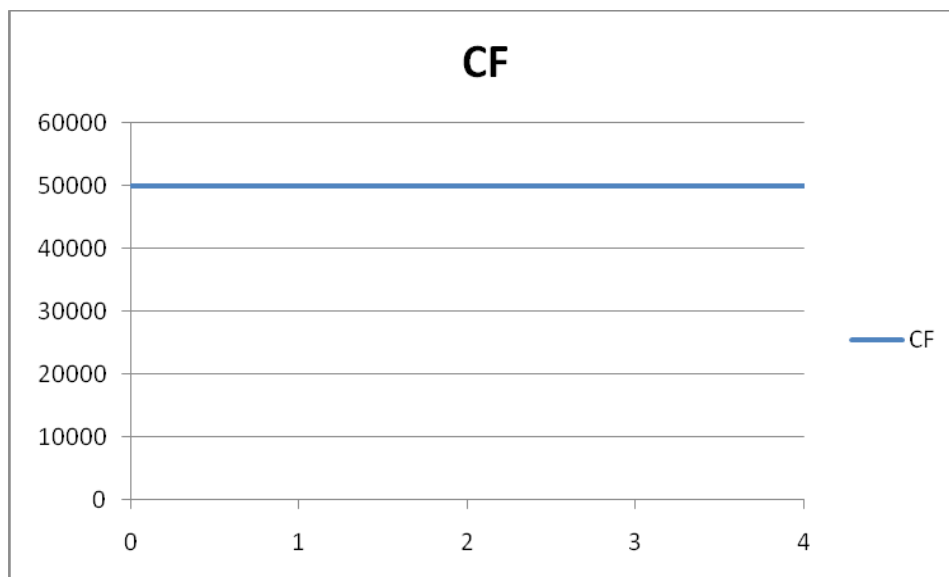
102 Yardín, Amaro, op.cit., pág.51.

Prestando luego, especial consideración a la existencia del principio de causalidad. Si existieran cambios en los costos pero éstos no se debieran a cambios en el volumen de actividad, sino a otras razones, entonces se considerarían fijos.

Los costos fijos permanecen constantes ante los cambios en el nivel de actividad, hasta una determinada capacidad de estructura, pudiendo luego variar. En efecto, mientras los cambios en el nivel de actividad sean pequeños, y posibles dentro de una cierta estructura armada por la empresa, los costos fijos seguirán siendo constantes, pero llegado un momento, en el cual la estructura ya está ocupada a pleno, y si se quisiera aumentar la cantidad de producción, habría que realizar una ampliación de la estructura existente, lo cual desembocaría en un aumento de los costos fijos. Entonces, los costos fijos no lo son para siempre, sino sólo mientras se permanezca con la capacidad de producción actual.

Por eso, se debería separar los análisis de corto y de largo plazo. En el corto plazo, los costos fijos totales permanecen constantes, y al graficarse se los observa como una línea horizontal. En el largo plazo, los costos fijos totales varían, pero no como una línea ascendente, sino como una sucesión de escalones de características ascendentes. Obviamente, esta explicación parte del supuesto de que en un tiempo corto la empresa no hace inversiones en capacidad de planta, y sí las realiza en el largo plazo, pero consideremos que puede haber excepciones a la regla, presentándose casos en que en el corto plazo se realicen cambios estructurales, y por el contrario, otros casos en los que pasan los años y la estructura sigue igual.

Como nos enseña Yardín, lo que se debe considerar es el “horizonte de planeamiento”, pues costos que en un período de tiempo menor se comportan como fijos, en un período más prolongado pueden pasar a ser variables.



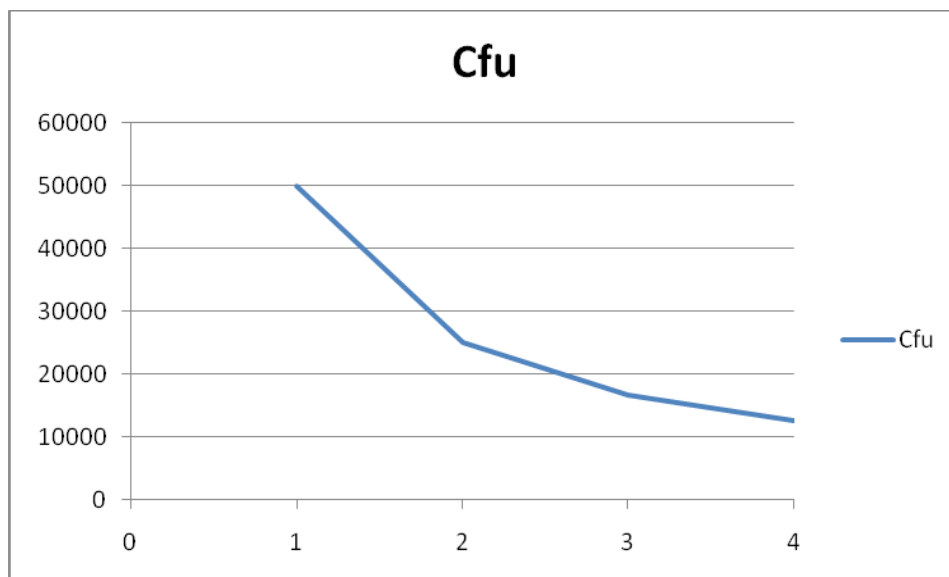
Cuadro 53. Costos fijos totales.

11.3. Costo fijo unitario

El costo fijo unitario es la parte de los costos fijos totales insumida en una unidad de producto, el cual disminuye a medida que aumentan las cantidades producidas.

Si tenemos en cuenta lo dicho más arriba sobre los costos fijos totales, que son constantes, si un mes se produce una cierta cantidad, el costo fijo unitario surge de dividir el fijo total por las unidades. Si al mes siguiente aumenta el volumen de producción, ahora el cociente entre el mismo importe de costos fijos totales y la mayor cantidad producida, será menor. O sea que el costo fijo unitario, habrá disminuido, y ocurrirá lo contrario, si la cantidad producida fuera menor.

Por lo tanto, el costo fijo unitario tiende a disminuir a medida que se incrementa el nivel de actividad.



Cuadro 54. Costo fijo unitario.

Desde el punto de vista económico o contable es innegable la existencia del costo fijo unitario, y esa es la razón por la cual se lo expone aquí.

A los fines de costeo, el costo fijo unitario es una entidad reconocida y aceptada por los llamados “completistas”, que propician el modelo de costeo completo, pero resistido por los llamados “variabilistas”, que consideran más conveniente el modelo de costeo variable. En verdad, uno y otro modelo son adecuados según el objetivo que se persiga, y los usuarios que lo reciban.

11.4. Costos variables

Los costos que surgen como consecuencia del uso de factores cuyo consumo total varía por los cambios en el volumen de la producción, se llaman costos variables.

Los costos variables son aquellos que muestran cambios ante las alteraciones del nivel de actividad.

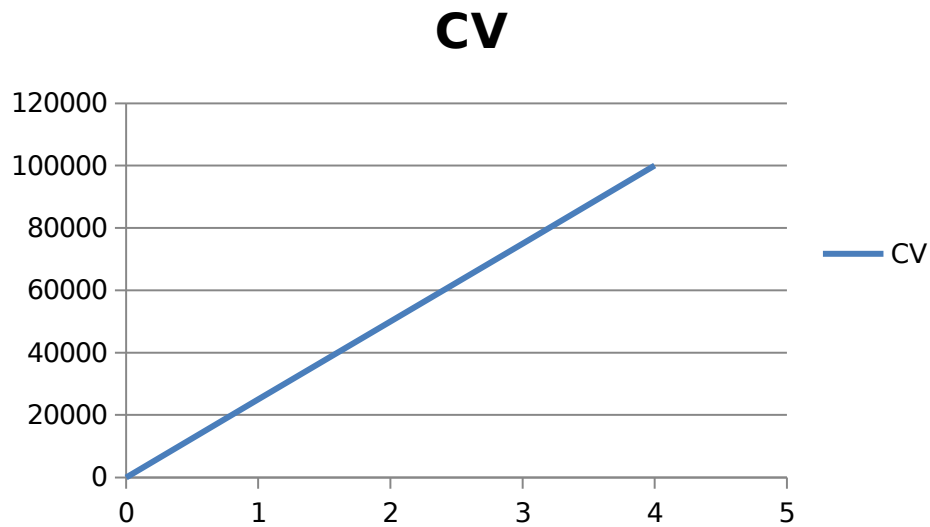
Si se relaciona esta idea con las relaciones de productividad, ya expuestas, entonces este tipo de costos posee una relación de productividad marginal, ya que las cantidades de factor son efectivamente demandadas por cada nueva unidad de producto.

Yardín¹⁰³ nos entrega en su obra, la definición de esta categoría de costos según el I.A.P.U.C.O.: “Costos variables: Son aquellos que en su cuantía total varían conforme a cambios en el volumen real de actividad, siguiendo el mismo sentido de dichos cambios, con prescindencia del tipo de relación o ley que rija su vinculación con aquel.

Esto significa que no necesariamente la variación debe ser estrictamente proporcional, pudiendo ser la relación diferente en tanto no sea inversa; es decir, que lo que debe mantenerse es la relación constante: a mayor producción incurrida, mayor costo, con prescindencia que la variabilidad no sea la misma para distintos volúmenes.”

Los costos variables existen siempre que exista producción, por lo tanto en un gráfico, para un nivel 0 de actividad, el nivel de costos variables totales también será 0.

103 Yardín, Amaro, op.cit., pág.50.

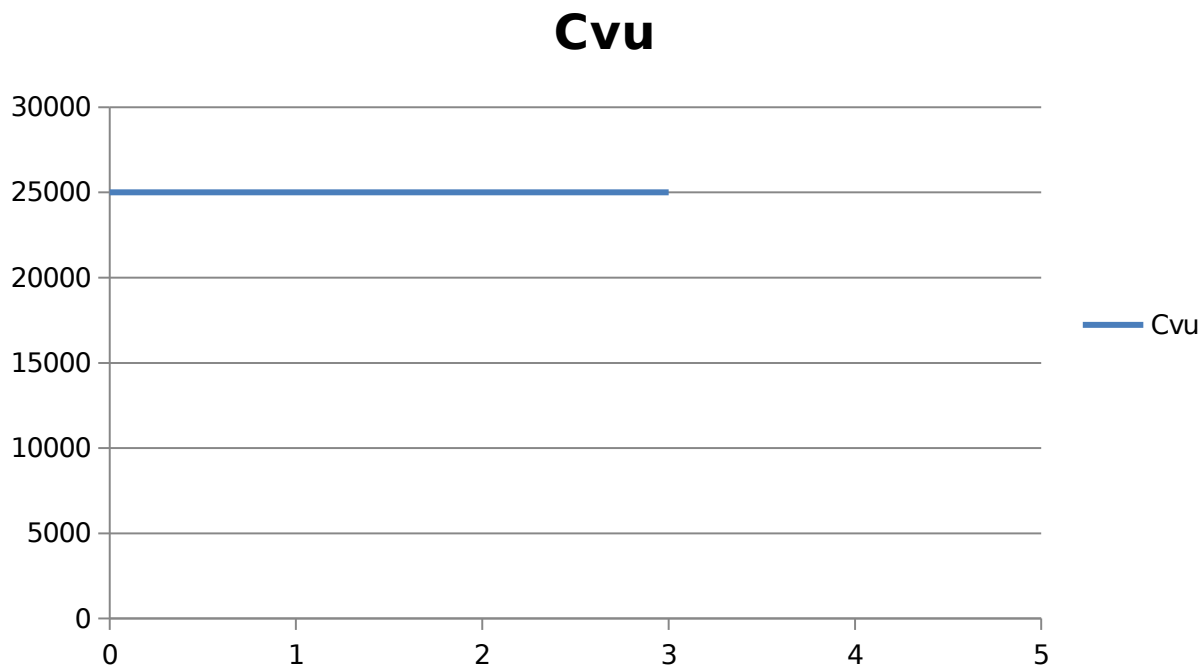


Cuadro 55. Costos variables totales.

11.5. Costo variable unitario

El costo variable unitario se puede analizar tal como se hizo para la porción fija unitaria. Si el aumento de los costos variables totales acompaña al volumen de producción, esto es así porque a medida que se agrega una unidad más, se agrega también una porción de costo variable que corresponde a esa nueva unidad.

El costo variable unitario es *la parte de los costos variables totales insumida en una unidad de producto*.



Cuadro 56. Costo variable unitario.

Todo lo que se pueda teorizar acerca de los costos fijos y variables se enfrenta a la realidad del quehacer diario del empresario, donde las situaciones son innumerables y muy variadas, y se presentan en forma diferente en cada empresa. Por lo tanto, a veces se torna complejo determinar la variabilidad de los costos, y no existe una respuesta única, porque ella depende de cada caso en particular. Esta imposibilidad de determinar si el tipo de costo es fijo o variable para cualquier situación, y ante la pregunta, la común respuesta: “Y, depende del caso...”, desconcierta a los usuarios poco conocedores de la materia, haciéndolos desconfiados de la contestación, o de la capacidad de respuesta del entrevistado. Esta reacción es más marcada en los alumnos de carreras de grado de las ciencias económicas, que han transitado por las aulas en el aprendizaje de asignaturas de carácter estructurado, donde los conocimientos son impartidos para realizar informes cuyos usuarios son los terceros ajenos a la empresa, y el adiestramiento ha sido

realizado dentro del marco de las normas contables, y que al llegar a otras asignaturas, más abiertas a la realidad económica empresarial, se encuentran desorientados y sin la brújula de la normativa que les indicaba hacia dónde ir, cuestionando el ámbito de la gestión, lo cual en cierto modo es muy positivo, pues los lleva al replanteo de los objetivos de la contabilidad, y a descubrir un mundo nuevo, que tal vez, sea el que en un futuro abracen en el ejercicio profesional.

11.6. Costos directos

Los costos directos son aquellos que muestran una relación obvia, precisa e incuestionable, con el objeto de costeo.

De acuerdo a lo vertido en páginas anteriores con respecto a las relaciones de productividad, y con respecto a los costos directos, se observa una relación de carácter unívoco, ya que la cantidad del factor consumido corresponde exclusivamente al producto en cuestión.

Yardín¹⁰⁴ escribe la definición del I.A.P.U.C.O.: “Costos directos: Son aquellos cuya relación con una unidad de costeo, por su naturaleza o funcionalidad, es evidente, clara e inequívoca, lo que permite su apropiación o imputación a aquella en forma inmediata y precisa, con prescindencia de su comportamiento respecto de los cambios en los volúmenes de actividad posibles, previstos o reales.”

Esta última parte del párrafo anterior nos indica que los costos directos pueden ser fijos o variables.

11.7. Costos indirectos

104 Yardín, Amaro, op.cit., pág.42.

Los costos indirectos son aquellos que no muestran una relación bien específica con el objeto de costeo, teniendo que recurrir entonces a alguna forma de distribución del mismo.

Con respecto a las relaciones de productividad, y en cuanto a los costos indirectos, se observa una relación de carácter no unívoco, ya que la cantidad del factor consumido no corresponde exclusivamente al producto en cuestión, sino a más de un objetivo productivo.

Yardín¹⁰⁵ nos dice que según el I.A.P.U.C.O., la definición es: “Costos indirectos: Son aquellos que no pueden relacionarse, vincularse o identificarse con una unidad de costeo determinada, por su naturaleza o por razones funcionales, en forma evidente, clara e inequívoca, con prescindencia de su comportamiento ante cambios en los volúmenes de actividad posibles, previstos o incurridos, lo que impide su apropiación o imputación a aquella en forma inmediata y precisa, o que, aun cumpliendo aquellas condiciones, por razones de economía del sistema o por su poca relevancia no resulta aconsejable su apropiación directa.”

Se desprende de aquí, que los costos indirectos pueden ser fijos o variables.

Es de suma importancia transcribir las definiciones oficiales de los términos de costos elaboradas por el I.A.P.U.C.O., según se puede leer en la revista Costos y Gestión, año XXI, N°82, diciembre 2011, en su página 48, en el artículo titulado “Información de la Comisión Técnica del IAPUCO”.

“Costos variables: son aquellos cuyo devengamiento depende de la magnitud del nivel de actividad de una organización, por lo que se corresponden con factores cuyo consumo físico total presenta una correlación fuerte o altamente positiva con dicho nivel, expresado éste en alguna unidad que lo represente adecuadamente.”

“Costos fijos: son aquellos cuyo devengamiento es independiente, dentro de ciertos rangos, del nivel de actividad, por lo que se corresponden con factores cuyo

105 Yardín, Amaro, op.cit., pág.42.

consumo físico total presenta una correlación nula o muy débil respecto del nivel de actividad, expresado éste en alguna unidad que lo represente adecuadamente.”

“Costos directos: son aquellos que corresponden a factores que, por su naturaleza, permiten ser vinculados, y efectivamente se vinculan, a través de una decisión técnico-económica, en forma inequívoca y excluyente, con un objeto de costos.”

“Costos indirectos: son aquellos que corresponden a factores que, por su naturaleza, no permiten ser vinculados, en forma inequívoca y excluyente, con un objeto de costos; o que, pudiendo vincularse de ese modo, se ha tomado la decisión técnico-económica de no hacerlo.”

11.8. El objeto de costo

El objeto de costo es aquello acerca de lo cual se quiere conocer el costo.

Generalmente se habla del costo de un producto, por ejemplo el costo de un ternero o de un novillito, siendo entonces éste el objeto de costeo, pero pueden existir otros, no relacionados con un animal en particular, tal como el costo de un lote, el costo de un sector operativo o acción, el costo de la actividad.

Los análisis de costos deberían ser solicitados con fines bien definidos, por los distintos usuarios, según sus necesidades, a fin de ser utilizados para la toma de decisiones. Así, se dice que “existen costos diferentes para fines o usuarios diferentes”.

La unidad de costeo es una unidad específica, definida desde lo físico o abstracto, que sirve para medir el objeto del costo. Según el I.A.P.U.C.O., “Una unidad definida físicamente (en tanto ocupe un lugar en el espacio), ya sea el resultado de un proceso o un segmento del mismo; o una unidad abstracta referida generalmente a una función o a un segmento de ella, y en ciertos casos al resultado

de un proceso productivo, cuando éste no es una cosa, y con respecto a los cuales se procura acumular o concentrar costos”.

En la medición del costo del producto ternero, la unidad de costeo puede ser una cabeza de animal, para la medición del costo de un novillito puede ser el kilo.

La definición del objeto de costo es primordial cuando se desea realizar la clasificación de los costos según la forma de imputación a éste. Partidas que pueden ser directas a un objeto de costo, son indirectas a otro objeto diferente, es por eso que no puede determinarse en forma definitiva la categoría a la que pertenece un costo, ya que eso depende del análisis que se esté haciendo. Así por ejemplo, el sueldo del encargado de producción animal en una empresa con actividad vacuna y agrícola, generará un costo directo a la actividad ganadera, pero indirecto a los objetos de costo, considerando como tales los diferentes lotes a su cargo.

11.9. Los costos en una empresa ganadera

Los costos en una empresa ganadera derivarán del consumo de factores que se haga. Las actividades en este ámbito conforman un abanico muy amplio, por lo tanto no puede detallarse una lista de factores y costos derivados que pueda servir de guía para todas ellas. En este punto hemos considerado la actividad de cría vacuna, y sobre ella se ha trabajado en este tema.

FACTORES	COSTOS QUE GENERAN	CLASIFICACIÓN						
		Prod.	Cn	Ad	F	V	D	I
RECURSOS NATURALES								
Tierra propia	Impuesto inmobiliario	X			x			x
	¿Amortización?	X			x			x
	Costos de conservación	X			x			x
Tierra no propia	Arrendamiento	X			x			x
RECURSOS HUMANOS								
Encargado General	Sueldos			X	X			x
Encargado de Producción	Cont. seguridad social	X			X			x
Capataz	ART	X			X			x

Peones generales	Seguro vida obligatorio	X			X		x
Alambradores	Sueldo anual complementario	X			X		x
Cocineros, jardineros, etc	Vacaciones	X			X		x
Empleados comerciales	Licencias especiales		X		X		x
Empleados administrativos				X	X		x
BIENES DE CAPITAL							
Reproductores machos	Amortización	X			X		x
Rodados		X			X		x
Máquinas y herramientas		X			X		x
Construcciones y galpones		X			X		x
Local de administración				X	X		x
Alambrados		X			X		x
Molinos y aguadas		X			x		x
Corrales y bebederos		X			x		x
Muebles y útiles		X	x	X	x		x
Equipos informáticos			x	X	x		x
CAPITAL							
Capital financiero	Intereses	X			x		x
BIENES INTERMEDIOS							
Productos veterinarios	Inciden con su valor por el consumo en el proceso	X				x	X
Vacunas varias		X				x	X
Forraje		X				x	X
Alimento balanceado		X				x	X
Suplemento mineral		X				x	X
Productos para el personal		X			x		x
Elementos de seguridad		X			x		x
Combustible		X			x		x
Gas y kerosene		X			x		x
Aceites y lubricantes		X			x		x
Repuestos		X			x		x
Materiales		X			x		x
Artículos de librería			x	X	x		x
SERVICIOS INTERMEDIOS							
Seguros rodados	Inciden con su valor por el consumo en el proceso	X			x		x
Seguros personal		X	x	X	x		x
Servicios veterinarios		X				x	X
Servicios contables				X	x		x
Servicios jurídicos				X	x		x
Servicios de gomería		X			x		x
Servicios informáticos			x	X	x		x
Reparaciones máquinas		X			x		x

Reparaciones de rodados	X			X			x
Otras reparaciones	X			X			x
Mant. Construcciones	X			X			x
Mant. molinos y aguadas	X			X			x
Mant. corrales y bebederos	X			X			x
Mantenimiento alambrados	X			X			x
Seguridad administrac.			X	X			x
Televisión satelital	X			X			x
Plan telefonía empresarial			X	X			x
Serv.telefónico administ.			X	X			x
Asociaciones gremiales			X	X			x
Viajes empresariales			X	X			x
Energía de estancia	X			X			x
Energía de administ.			X	X			x
Agua potable administ.			X	X			x
Servicio de Internet		x	X	X			x
Servicios de Gestoría		x			x	X	
Servicios de Se.Na.Sa		x			x	X	

El cuadro está dividido en tres partes, sobre el margen izquierdo se detallan cada uno de los factores intervinientes en los procesos de la empresa, en el centro aparecen los costos que dichos factores generan con su consumo, y hacia la derecha se muestra una clasificación de los costos, abierta a cambios de acuerdo a la realidad económica de cada caso en particular.

Los factores están ordenados según su naturaleza: recursos naturales, recursos humanos o trabajo, capital productivo y financiero, bienes y servicios intermedios.

Los costos se encuentran clasificados en las tres primeras columnas, según la función a la que correspondan: producción, comercialización y administración, no se desagrega financiación, sino que se la incorpora al sector administración.

En las dos columnas siguientes, se muestra la clasificación según su sensibilidad a los cambios en los niveles de actividad: fijos y variables.

Y las dos últimas columnas entregan la clasificación de los costos según su relación con el objeto de costo, el cual se consideró el animal o un kilo de animal.

11.10. Sistemas de costos

La acumulación y asignación de los costos debe hacerse de una manera ordenada y entendible, y para eso, se utilizan sistemas de costos.

Los sistemas de costos clásicos son dos: por órdenes y por procesos, aunque existen otros sistemas, tales como el costeo por operación, costeo hacia atrás, costeo objetivo y el JAT (Just in time).

Con respecto al primero de ellos, el sistema de costos por órdenes, éste se utiliza para recolectar los costos por cada orden o lote, aquellos que son claramente identificables se suman a medida que se va realizando su consumo, en tanto que los costos indirectos se asignan a la hoja de costos con algún tipo de coeficiente determinado previamente. La orden es un pedido de un cliente, que tiene características particulares, de acuerdo a su solicitud personal, lo que dará como resultado, un producto diferente para cada pedido, con un costo diferente para cada caso.

La producción por procesos es aquella típica de la industria que elabora en forma continua o ininterrumpida, sucesiva o en serie, donde se desarrollan procesos o etapas sucesivas o concomitantes, que entregarán al finalizar, productos idénticos. Al tener esta característica de igualdad, los productos tienen el mismo costo.

Llevados estos conceptos a la empresa ganadera, no queda duda que el sistema a utilizar, por las características de la actividad, es el de costos por procesos, con la adaptación lógica, ya que el ámbito de aplicación más común de este sistema es el industrial.

No existe un pedido del cliente, no hay un primer acercamiento de la demanda, sino que es precisamente lo contrario, se produce para entregar al

mercado, dando la oferta el primer paso, y terminando productos iguales. Una vez al año se ofrecen terneros y terneras, como objetivo productivo principal, considerados semejantes, y sólo con diferencias en el peso de uno y otro, lo cual es imposible de evitar, por ser productos provenientes de ciclos naturales, acompañados del resto de productos que necesariamente surgen, como consecuencia de la producción conjunta.

Con respecto al primer sistema, el costo se obtiene directamente por producto o lote solicitado por el cliente, cargando la hoja de costos a medida que éste va transitando por los distintos sectores productivos, en el segundo, el costo se obtiene por centro de costo, llegando al del producto, por suma de los costos de cada centro.

En el sistema que propone la Teoría General del Costo, con su mapeo, existe una acumulación a través de las acciones inmediatas y mediatas, que destinan sus costos a los productos que surgen al final, asimilándose al sistema de costos por procesos.

A pesar de lo expuesto, si bien un sistema de costos por procesos es el más generalizado en la actividad ganadera, podría implementarse un sistema de costos por órdenes en algunos casos, por ejemplo cuando quisiera conocerse el costo de un lote determinado de animales, para los cuales se fueran acumulando aquellos necesarios para lograr el objetivo.

11.11. Formas de costeo

Las formas de costeo son dos: histórica y predeterminada. Los costos históricos, también llamados resultantes, son aquellos que se obtienen con posterioridad a su ocurrencia. La ventaja de esta forma de costeo, es la facilidad de su obtención, ya que el trabajo consiste en una sumatoria de consumos ya ocurridos, aunque la desventaja es la falta de oportunidad, lo cual los hace casi inadecuados

para la gestión, donde se necesita en la etapa de planeamiento proyectar costos futuros para la toma de decisiones.

Los costos predeterminados o normalizados son aquellos que se consiguen con anticipación a su ocurrencia, brindando información para la gestión, pudiendo así trabajar con presupuestación, y niveles de producción normal, para poder compararlos, al final del período para el cual se hicieron las previsiones, con los resultados reales, determinando las diferencias, detectando causas, e implementando soluciones, apuntando al logro de la eficiencia.

En los modelos de costeo propuestos por la TGC y ya desarrollados, se observa claramente la diferencia entre ambas formas, cuando se trata la necesidad de los factores desde el punto de vista cuantitativo.

En la empresa ganadera, pueden aplicarse indistintamente una u otra forma de costeo, es obvio que si se persiguen fines de mejoramiento de la gestión se tratará de aplicar costos predeterminados, pero en una primera etapa puede comenzarse trabajando con costos históricos, para luego pasar a implementar la otra forma, según el avance del conocimiento de las características de la empresa y sus procesos. La decisión acerca de la forma de costeo también dependerá de las posibilidades de conseguir la información adecuada.

11.12. Métodos de costeo

Cuando se habla de los métodos de costeo posibles a utilizar, inmediatamente se piensa en dos: el costeo completo y el costeo variable.

En el método de costeo completo, también llamado por absorción o integral, la estructura del costo de producción considera todos los costos, tanto fijos como variables. En cambio, en el método de costeo variable, la estructura del costo de producción considera sólo los costos variables, lo cual no significa que no tenga en cuenta los costos fijos, sino que no forman parte del costo de los productos, sino del

costo de la estructura de la empresa. Este último modelo se apoya en la lógica del Análisis Marginal.

El modelo de costeo completo puede considerar los costos de producción únicamente, siendo así de absorción parcial, o el total de los costos, siendo así de absorción integral.

El modelo de costeo variable, útil para la Contabilidad de Gestión, ayuda a lograr el objetivo principal de ésta, que es brindar información para la toma de decisiones, siendo sus usuarios principales los empresarios, y persiguiendo el criterio de representar la realidad económica de la mejor manera posible.

Este modelo se diferencia del completo en la forma de tratamiento de los costos fijos, entendiendo que éstos no son costos de los productos, sino que son costos que se deben al transcurso del tiempo, y como consecuencia de mantener una estructura, pero no de la actividad desarrollada.

Así, mientras quienes son partidarios del costeo completo opinan que el costo del producto está formado por su costo variable y una cuota de los costos fijos, aquellos que apoyan el costeo variable piensan que éste, está formado sólo por lo variable.

Por lo tanto, en la concepción del costeo completo, existe el “costo fijo unitario”, indicando que los productos “absorben” los costos fijos, idea ésta, totalmente opuesta a la del costeo variable, que opina que los productos generan por diferencia entre los ingresos y los costos variables, una contribución marginal, cuya sumatoria, considerando el total entregado por todos los productos, servirá para “cubrir” los costos fijos.

En efecto, si consideramos la relación causa-efecto que existe en cualquier fenómeno que ocurre, por ejemplo, el sobrepastoreo de los campos ocasiona la voladura de la capa superior de la tierra (causa: sobrepastoreo, efecto: daño ambiental), y se traslada al ámbito productivo, un producto se logra por la utilización de ciertos factores de la producción. Entonces, si se usa una cantidad determinada

de materia prima y una cantidad determinada de trabajo y algunos otros factores específicos, cuya conjunción en un proceso productivo logra una unidad de producto, hay allí una relación de causa-efecto (causa: uso de los factores combinados, efecto: obtención del producto).

Ahora bien, si se considera la estructura de la empresa y todos los factores que son necesarios para realizar el proceso, y existen como base del mismo, que nadie niega su importancia pues sin ellos tampoco se podría producir, pero que están presentes siempre, se produzca o no, y generan costos, se produzca o no, no tienen la misma relación con los productos que el caso anterior. Aquellos se generan por la actividad y son sólo consecuencia de ésta, los demás factores permanecen igual, constantes en el tiempo, y no son causa de la aparición de los productos.

Por lo tanto, no pueden considerarse de la misma manera, pues estaríamos igualando todos los costos, lo que podría llevar a cometer errores en la toma de decisiones.

Se puede leer a Rudi¹⁰⁶ con respecto a este tema: “El sistema de costeo por absorción parcial normalizado es el adoptado por las normas contables en vigencia para la preparación de estados contables dirigidos a terceros, mientras que el sistema de costeo variable se utiliza para la elaboración de informes internos y de gestión.”

Y más adelante: “Destacamos en el cuadro anterior, que la aplicación de un modelo de costeo, siguiendo el criterio del costeo integral, en cualquiera de sus variantes –por absorción parcial o total- o el de costeo variable, solo incide en la exposición del resultado final al término del período, toda vez que, al valuarse los bienes del activo a precios corrientes de mercado, no existirán diferencias en la cuantía monetaria del total.”

106 Yardín, Amaro y colaboradores, Rudi, Enrique, op.cit., pág.51 y 52.

En los modelos de costeo propuestos por la TGC y ya desarrollados, se observa claramente la diferencia entre ambos métodos, cuando se trata la necesidad de los factores desde el punto de vista cualitativo.

Después de esta exposición, debemos decir que no nos quedan dudas que el modelo adecuado a nuestros fines, la gestión, es el modelo de costeo variable.

11.13. Acumulación de los costos

La acumulación de los costos es el agrupamiento de todos los costos generados por el consumo de factores en las actividades de la empresa, con la intención de llegar a sus respectivos costos y a los de los resultados productivos.

Esta concentración debe hacerse en forma metódica y ordenada, es por eso que para ello, existen sistemas, formas y métodos, los cuales se han descrito en páginas anteriores, y que son elegidos de acuerdo a las características de los procesos y a los fines que se persigan, creando combinaciones varias.

Siguiendo nuestro ejemplo de la empresa ganadera de actividad de cría vacuna, el proceso de acumulación será a través de un sistema de costos por procesos, debiendo diferenciarse los centros de concentración de costos.

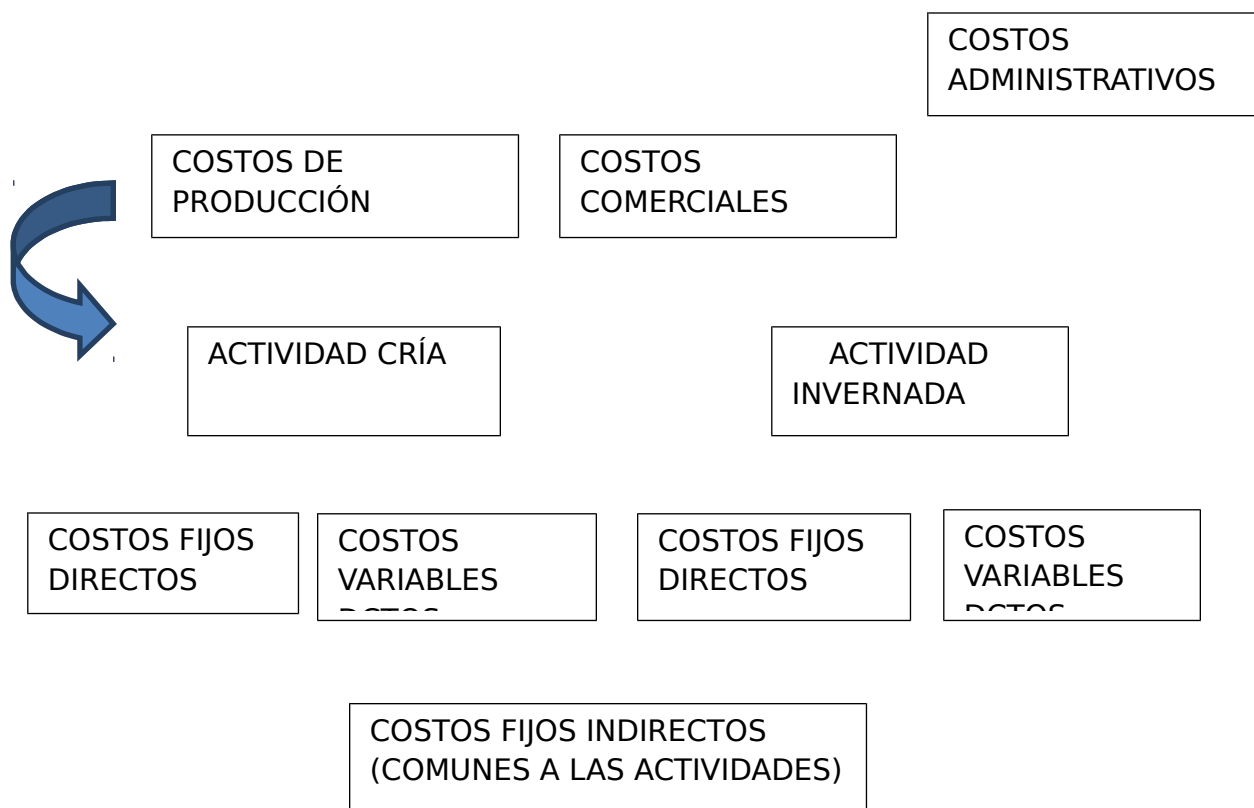
En primer lugar, se detectan los ámbitos correspondientes a “Producción”, “Comercialización” y “Administración”, para identificar los costos de cada uno de estos grandes bloques de la empresa.

En segundo lugar, posando la vista exclusivamente en lo productivo, habría que definir si existen actividades diferentes que ameritan ser consideradas por separado como unidades de negocio independientes. Esto ocurriría si la empresa desarrollara procesos de “Agricultura” y “Ganadería”. O si dentro de lo ganadero, tuviera diferentes procesos encadenados, como “Cría” e “Invernada”.

En tercer lugar, detectar centros de servicios, que sirvan a todas las actividades. Por ejemplo, el centro “Mantenimiento de estructura” o “Almacén y cocina” o “Taller y reparaciones”.

En cuarto lugar, identificar los costos fijos y los costos variables de cada actividad (directos), como también los costos fijos indirectos a las actividades o de estructura productiva general. Los costos variables directos se relacionan con el centro productivo (por ej. cría e invernada) así como los fijos directos, no hay duda de que pertenecen a su desarrollo. Los costos fijos indirectos o costos de la estructura productiva, pertenecen a centros de servicios que brindan colaboración, y si bien no trabajan con el producto en sí, ayudan a que el centro productivo logre sus fines. Es por eso, que se ha sugerido previamente la identificación de los centros, pues ello ayuda a la separación de los tipos de costos.

A continuación se presenta un cuadro demostrativo de lo expuesto, basado en los presentados por Rudi en la obra “Gestión de Empresas, Sector Primario” (págs. 54 y 55):



Cuadro 57. Acumulación de los costos.

El costeo completo considera los costos variables y fijos directos de cada actividad, para luego adicionar la porción de costos fijos indirectos que le corresponda a cada una, según el criterio de distribución que se crea conveniente.

El costeo variable considera los costos variables y fijos directos de cada actividad, obteniendo la contribución final de cada una, y a la suma de ellas, resta el total de costos fijos indirectos, sin realizar procesos de distribución. Este modelo es el que se conoce como costeo variable perfeccionado. Según Giménez y colaboradores¹⁰⁷: “El Modelo de Costeo Variable Perfeccionado agrega algunas variantes que pretenden mejorar la efectividad del modelo tradicional en los análisis de resultados y de gestión. Los conceptos de optimización del sistema consisten en:

1) Agregar a los costos variables directos del producto, los costos indirectos variables que puedan asignarse al mismo desde los centros de actividad, a los efectos del cálculo de la contribución marginal.

2) Analizar los costos fijos a efectos de determinar qué parte de los mismos son propios de cada uno de los productos, es decir, que ante la desaparición de alguno de ellos se produciría el ahorro total de la porción asignada. De esta forma, se obtendrá un nivel adicional de análisis de resultados llamado margen semi-bruto.”

COSTEO VARIABLE PERFECCIONADO

ACTIVIDAD CRÍA

ACTIVIDAD INVERNADA

107 Giménez, Carlos y colaboradores, op.cit., pág.209.

Ventas	Ventas
- Costos variables directos	- Costos variables directos
(dctos. e indirectos al pto.)	(dctos. e indirectos al pto.)
= Contribución marginal	= Contribución marginal
- Costos fijos dctos. cría	- Costos fijos dctos. Invernada
= Contribución de la línea	= Contribución de la línea
- Costos fijos indirectos comunes	
= Resultado bruto	
- Gastos administrativos	
= Resultado neto	

Cuadro 58. Costeo variable perfeccionado aplicado a la empresa ganadera.

Una clasificación realizada de la manera más racional y minuciosa, de costos fijos y variables, directos e indirectos, contribuye a lograr resultados con una interpretación más adecuada de la realidad económica, y aunque podrían aceptarse variaciones en la clasificación de los costos, fundamentadas por características propias de cada empresa y actividad y hasta por ciertas subjetividades, nunca se podría aceptar que falte incorporar un costo.

Ahora bien, si pasamos a la Hoja de costos por Procesos, según el costeo completo, ésta mostraría los elementos del costo directo para cada centro productivo o actividad, variables y fijos, para luego hacer una distribución de los costos fijos indirectos, previamente asignados a través de bases.

Cuando se termine con esta concentración, se podrán ver los costos totales de cada actividad.

Estas bases se utilizan para los costos indirectos, que corresponden a más de un centro de costos, y siempre se correrá el riesgo de la falta de perfección en la

asignación, debido a la subjetividad en la elección. En el caso de los costos directos a los centros se elimina la necesidad de la distribución.

ESTABLECIMIENTO			
HOJA DE COSTOS POR PROCESOS			
CONCEPTO DE COSTO	ACTIVIDAD CRÍA	ACTIVIDAD INVERNADA	TOTAL
Insumos directos variables	10	17	27
Mano de obra directa v	8	10	18
Otros costos directos v	5	2	7
Costos fijos directos	11	14	25
Costos fijos indirectos	5	7	12
Total por actividad	39	50	89

Cuadro 59. Hoja de Costos por Procesos Ganaderos, según modelo completo

Si se opta por el costeo completo, se debe recurrir irremediablemente a las bases de distribución, situación perfectamente evitable en el costeo variable, cuya Hoja de Costos por Procesos mostraría los costos directos a la actividad, variables y fijos, exponiendo los costos fijos indirectos por su cuantía total.

ESTABLECIMIENTO			
HOJA DE COSTOS POR PROCESOS			
CONCEPTO DE COSTO	ACTIVIDAD CRÍA	ACTIVIDAD INVERNADA	TOTAL
Insumos directos variables	10	17	27
Mano de obra directa v	8	10	18
Otros costos directos v	5	2	7
Costos fijos directos	11	14	25
Total por actividad	34	43	77

Costos fijos indirectos			12
Total general			89

Cuadro 60. Hoja de Costos por Procesos Ganaderos, según modelo variable.

Si se optara por el modelo de costeo completo (absorción parcial o total), se debería recurrir a las bases de distribución, las cuales se eligen de acuerdo al criterio que se considere más conveniente para que la asignación sea lo más ajustada posible a la realidad económica.

En un primer nivel, es decir asignando los costos fijos indirectos a las distintas actividades, las bases de distribución que en principio podrían ser más adecuadas, son las siguientes:

- 1- Cantidad de hectáreas ocupadas por actividad.
- 2- Horas hombre utilizadas en cada actividad.
- 3- Por hectáreas efectivamente ocupadas por actividad.
- 4- Por tipo de actividad.

Una vez distribuidos los costos indirectos por actividad, dentro de cada una, se puede realizar la distribución a cada producto, ahora que ya se conoce la porción para agricultura, se desea conocer su impacto sobre cada proceso independiente dentro de lo agrícola, por ejemplo el arroz y la soja plantadas. En la actividad agricultura podrían usarse algunas de las siguientes bases:

- 1- Cantidad de hectáreas por cultivo.
- 2- Horas hombre utilizadas por cultivo.
- 3- Horas máquina utilizadas por cultivo.
- 4- Insumos directos utilizados por cultivo.

5- Coeficiente de tareas agrícolas.

En la actividad ganadería, pueden usarse las bases que se enumeran a continuación:

1- Cantidad de cabezas por proceso independiente.

2- Cantidad de hectáreas por proceso independiente.

3- Cantidad de raciones utilizadas por proceso o por lote.

4- Horas hombre utilizadas.

5- Horas máquina utilizadas por proceso o por lote.

Las bases enunciadas fueron armadas tomando como referencia a Rudi¹⁰⁸, con algunos aportes propios.

Debemos aclarar, aunque pueda resultar bastante obvio, que no se utiliza una única base para todos los costos de la actividad, sino que cada partida de costo puede tener una base o criterio diferente de distribución.

11.14. La acumulación de los costos en la Teoría General del Costo (TGC)

En un capítulo anterior se desarrolló la Teoría General del Costo aplicada al sector ganadero, con ejemplos sobre factores, acciones y productos, e incluso se entregó un “mapeo” para una empresa de este tipo.

Una vez hecha estas consideraciones generales, al pasar al proceso de acumulación de los costos, se debe dejar en claro el estrecho vínculo entre factores y productos, para lo cual se analizará minuciosamente lo que realiza cada acción, dentro del proceso productivo.

108 Yardín, Amaro y colaboradores, Rudi, Enrique, op.cit., pág. 56 y siguientes.

Así, si se conocen los factores que son consumidos por cada una de las acciones, los microprocesos desarrollados por cada acción, la forma en que las acciones mediatas colaboran con las acciones inmediatas, se llega a determinar la forma en que cada acción sirve a cada objetivo productivo que se termine. Las acciones consumen factores, y los productos consumen acciones.

De este modo se pueden identificar las fases de acumulación de costos:

1. Vinculación factores-acciones.

En esta primera fase se identifican, del total de factores consumidos, cuáles corresponden a cada acción, ya sea mediata o inmediata, y en qué cantidad. Tomando el mapeo presentado, y la enumeración de factores correspondiente a un proceso del tipo ganadero de cría, por ejemplo el factor tierra, genera el impuesto inmobiliario, que se debe aplicar a cada acción, según la superficie que cada una utilice, ya sea mediata o inmediata. Aquí se utilizan bases de distribución por ser un factor fijo, evitables si se trata de factores variables.

2. Vinculación acciones mediatas-acciones inmediatas.

En esta fase, se determinan cuáles acciones mediatas sirven a qué acciones inmediatas, y en qué proporción. Después de que cada acción reciba el costo del impuesto inmobiliario, las mediatas volcarán dicho costo a las inmediatas, de acuerdo a la proporción en que sirvan a éstas. Nuevamente estamos ante la presencia de criterios distributivos.

3. Vinculación acciones inmediatas-objetivos productivos.

En la última fase, los costos que han quedado acumulados en las acciones inmediatas, se vuelcan a los productos de acuerdo a la proporción en que cada una de ellas colabora para su obtención, y nuevamente se buscarán bases de distribución. El impuesto que ha quedado sumado junto al resto de los costos de las acciones inmediatas, desembocará en los terneros, las vacas descartadas, los

toros descartados, los cueros y cuanto producto o subproducto se detecte como resultado del proceso.

Esta acumulación se muestra siempre desde el modelo completo, es decir considerando todos los costos, tanto fijos como variables, y todas las acciones, inclusive las administrativas y financieras, que a través de bases de distribución llegan al producto, pero se podría realizar la acumulación considerando sólo los costos variables, dejando la porción fija para el final, sin distribución a los productos.

11.15. El problema de los costos conjuntos

Sea cual fuera la metodología utilizada para la acumulación de los costos, tradicional (basada en sectores productivos y de servicios) o con mapeo (acciones mediatas e inmediatas), incluyendo sólo producción o adicionando comercialización y administración, costeo completo o variable, histórico o predeterminado, siempre en ganadería, se encontrará el problema de los costos conjuntos, al momento de volcarlos al producto.

En efecto, al acumular los costos por actividad, esta situación todavía no se presenta, y suponiendo que existieran las actividades de cría e invernada, se conocerían sus costos en forma global, pero no su impacto sobre los productos de cada una. En el caso de la cría, son los terneros, las vacas y toros de descarte, los cueros. En el caso de la invernada son los novillos y cueros. Pero, una vez que se cuenta con los totales, sobreviene la pregunta ¿cómo se continúa?

Algunos autores opinan que los costos totales se deben distribuir por productos provenientes de producción conjunta, buscando alguna base adecuada, de manera tal que se pueda obtener el costo unitario, para ser comparado con el precio unitario, y determinar un resultado. A tal fin, utilizan métodos de distribución, tales como los que presenta Ovidio Gaudino¹⁰⁹, en el capítulo referido a Costos conjuntos, de “Sistemas de Costos”. Ellos son: 1- Valor de los ingresos en el punto de corte, 2-

109 Giménez, Carlos y colaboradores, Ovidio Gaudino, op.cit., págs.255 y sucesivas.

valor estimado neto de realización, 3- medidas físicas y 4- margen constante de utilidad bruta.

El mismo autor indica como crítica a estos sistemas de asignación, su arbitrariedad, por lo tanto pone en duda la razonabilidad de las asignaciones. Pero no se debe ignorar que a los fines de la contabilidad para terceros, los productos deben valuarse, y esa sería una razón para buscar el costo de los productos conjuntos, a pesar de lo cual, muchas empresas deciden no realizar asignación alguna, y prefieren llevar el stock de sus productos en términos del valor neto de realización. Sin embargo, algunos critican este procedimiento, porque los ingresos son reconocidos antes de que las ventas se realicen, es por eso que la solución sería llevar los stocks a valores netos de realización menos un margen normal de utilidad.

Pero, dejando de lado este enfoque, y pasando a la gestión, donde los costos son determinados a los fines de la toma de decisiones, apuntando al empresario, y persiguiendo la realidad económica, se puede presentar otra postura diferente a la de distribución de los costos totales entre productos conjuntos.

En el concepto que entrega Yardín¹¹⁰, deja bien en claro que en la producción conjunta, múltiple condicionada según su expresión, partiendo de la misma materia prima, “se obtienen insoslayablemente” varios productos. Si bien en el campo, la idea de materia prima es diferente a la de la industria, y en ganadería de cría el producto no es con exactitud materia prima transformada, sino resultado de un proceso de reproducción y crecimiento dentro del vientre de una hembra, la idea se asimila, pues los reproductores machos y hembras son las máquinas, que colaboran en la obtención del objetivo, y sobre aquellos y éstos, se aplican elementos que se conocen como materia prima o insumos. Queda en claro que hay un proceso, con el consumo de factores, con la característica propia de estar sujeto a ciclos naturales, salvada la peculiaridad de la materia prima, y que de ese proceso se obtienen varios productos.

110 Yardín, Amaro, op.cit., pág.240.

Pasamos entonces, a la expresión “insoslayablemente”. Según el diccionario de la Real Academia Española¹¹¹, “insoslayable. adj. Que no se puede eludir.”. O sea ineludible, ineludiblemente. Precisamente en este tipo de actividades, al obtenerse un producto como objetivo principal, surgen necesariamente otros, que es imposible eludir, evitar. Con lo cual, la ganadería de cría y la de invernada, así como la mayoría de las actividades de este sector, son producciones múltiples condicionadas.

Según el autor (pág. 141), “En la realidad económica, cuya interpretación y exposición fiel es el objetivo de la Contabilidad de Gestión, no tiene cabida ninguna distribución de los costos conjuntos entre los coproductos obtenidos. Ello es así porque no existe decisión empresarial posible que permita producir sólo uno o algunos de los coproductos. Los otros son un resultado inevitable del proceso. Por consiguiente, no tiene sentido alguno considerar que cada coproducto tiene un costo propio. El único costo existente en la realidad económica es el costo del proceso conjunto.”

Pero también aclara, que esto es aplicable mientras el proceso conjunto continúe y hasta que los productos se separen, pues si cada uno de ellos o algunos, tuvieran procesos propios posteriores, después del punto de corte (momento de la separación), a partir de allí son costos independientes.

111 Diccionario de la Real Academia Española, op.cit.

CAPÍTULO 12

UN CASO PRÁCTICO

12.1. Introducción

San Justo Sociedad Anónima es una organización que lleva a cabo actividades correspondientes al sector primario de la economía, dentro del rubro ganadería bovina. Más específicamente, a procesos de cría y recría. Los productos que se obtienen son:

De la cría de ganado vacuno:

- terneros machos y hembras de 6 meses (esta edad se cuenta desde el nacimiento al destete, tiempo en que los terneros han estado amamantándose al pie de la vaca);
- vacas viejas o enfermas de descarte o vacías;

- toros viejos o enfermos de descarte;
- cueros.

De la recría o primera etapa de invernada:

- novillitos de 18 meses;
- cueros.

Este listado presenta productos que no son todos de la misma importancia, por lo que es posible separarlos en principales y secundarios, en este último grupo se incorporan los cueros. Cuando se hace referencia a la importancia se tiene en cuenta los procesos productivos y los volúmenes de ventas.

Se trata de un ente de gran raigambre en la zona, con más de un siglo de antigüedad, lo que le da una trayectoria y reconocimiento importantes.

Se encuentra localizado en el centro sur de la provincia de Corrientes, tercera sección del departamento de Curuzú Cuatiá, provincia de Corrientes, un área cuyas isohipsas van de 65 a 80 metros sobre el nivel del mar, y con una media anual de lluvias de 1200 milímetros.

Dentro de la tipificación de empresas agropecuarias según el tamaño, ésta se ubica como empresa mediana, considerando la capacidad productiva de la zona.

El hecho de que el producto sea homogéneo hace que no se pueda establecer una correcta diferenciación, tanto la competencia como esta empresa ofrecen la misma mercadería; a la vez, no existen servicios que sean brindados a los clientes de modo que se logre distinguirse de la competencia por ese camino. Se busca entonces un posicionamiento a través de la calidad genética de los animales y su excelente trato y cuidado, al igual que a través de la larga e importante trayectoria familiar e institucional en el mercado, que le han otorgado un lugar más que interesante en el mercado local.

La misión de la organización es la de ser una compañía ganadera con renombre local y provincial. Su visión es convertirse en un establecimiento ganadero de calidad, que perdure en el tiempo con un crecimiento sostenido.

Los valores con los que trabaja son los de la honradez y respeto en el trato al personal, mantener los altos estándares de producción y un manejo que permita que los animales se vean libres de maltrato, alineándose en un tipo de producción sustentable, para resguardar los recursos naturales, con los cuales se está en continuo contacto por el tipo de empresa de que se trata.

El campo propiedad de la empresa cuenta con 2.711 hectáreas, repartidas en dos bloques, uno de 2.510 hectáreas, y otro de 201 hectáreas, adquirido con posterioridad al primero, distante unos 20 km de aquel.

La raza bovina que se cría es la Braford, habiendo sido originariamente la Polled Hereford. A partir de 1990 se introdujeron reproductores de aquella raza, trabajando al principio con dos lotes diferenciados, para después de diez años volcarse por entero a la nueva, debido a la dificultad de continuar en forma organizada con ambos lotes y además ante cambios en la preferencia de la demanda. Otro de los factores que incidieron para la decisión, fue la rusticidad de la raza, dado que el Braford, al ser una cruce índica, soporta mejor las variaciones climáticas y se adapta a una menor calidad de forraje, así como los años de vida útil de los vientres, aunque con el tiempo se verificó la principal desventaja, que es la mayor necesidad de campo por animal, debido a su mayor tamaño, aunque parcialmente se compensa con un peso mayor del animal terminado.

12.2. Estructura organizativa

12.2.1. Objetivos

El objetivo de San Justo es el crecimiento como empresa apuntando a la ampliación de su capacidad productiva, a través de la compra de nuevas extensiones de campo. Para ello realiza la cría y recría de ganado vacuno con altos estándares

de calidad animal. Esto es, la producción de nuevos animales a través del plantel de reproductores y de vientres, y posteriormente la crianza de animales machos destetados hasta los 20 meses de edad, y de animales hembras destetados para reposición del plantel. Para lograr este objetivo bien definido desde hace unos años atrás, se proponen las siguientes metas:

- Obtener un porcentaje de terneros logrados de 60% como mínimo.
- Lograr novillitos con un peso base de 250 kilogramos.
- Reducir al mínimo de tres cabezas mensuales la mortandad por factores de enfermedades comunes, lo que equivale a 2,25% anual.
- Producción del 20% de toritos del total de reposición anual de toros.
- Realizar una reposición anual de hembras del 17%, de propia producción. Cabe aclarar que no todas las vacas vacías¹¹² se venden, sino que se les da una segunda oportunidad. Las vacas que se descartan y venden son aquellas que no presentaron preñez dos años seguidos y las vacías viejas, por boqueo¹¹³.

La provincia de Corrientes cuenta con 5.644.746 de hectáreas destinadas a la ganadería, con un total de ganado vacuno de 5.074.473 cabezas, de las cuales, 2.349.000 son vacas (Diario El Litoral, 12/12/16, basado en informes del INTA Mercedes). El promedio de terneros logrados en la provincia es del 55%, siendo los porcentajes de preñez promedio, del 60%, observándose esta diferencia de puntos entre el tacto y el destete. En los últimos años, las cifras tienden a bajar en toda la región, y a pesar de los avances tecnológicos, los resultados no son mejores, con tactos que sólo en contados establecimientos llegan al 85-90%, pudiéndose enumerar múltiples factores. Los precios más acomodados de la última década, si

112 Vacas vacías: se llama así a aquellas vacas del rodeo de reproducción que no presentan preñez.

113 Boqueo: acción de revisar las bocas de los animales para comprobar el estado de su dentadura.

comparamos con períodos anteriores, hizo que los productores pudieran retener animales, sobrepasando la carga animal por hectárea. Los cambios climatológicos son cada vez más extremos y erráticos pasando de grandes sequías a épocas de lluvias intensas. El manejo de la hacienda se complica debido a la falta de personal capacitado y la emigración rural. En los últimos tactos de otoño, servicio de verano 2017, las cifras oscilan entre el 30 y el 60% como máximo de preñez, para los campos de la región, lo cual traerá bajos niveles de terneros logrados, siendo las explicaciones de los profesionales, por un lado las abundantes lluvias estivales, y por el otro, el duro invierno anterior, que debilitó la hacienda, consiguiendo que su buen estado se logre sobre la terminación del período de servicio.

Para mejorar los indicadores, la empresa ha implementado en los últimos años, las siguientes medidas: a) bajar la carga animal por hectárea, b) eliminar los baños contra garrapata, y reemplazarlos por antiparasitarios inyectables, c) realizar recorridas semanales para controlar que los toros permanezcan en los potreros correspondientes, durante el servicio, evitando que queden lotes con un porcentaje menor de reproductores machos al correspondiente, d) aumentar el porcentaje de reproductores machos por lote de hembras, pasando de 3 a 4%, e) renovación del plantel de toros en un 20% anual, refugando viejos, enfermos y de menor calidad, f) ofrecer alimentación balanceada a los toros, para mejorar su condición, durante los 3 meses anteriores al servicio para los que tengan mayores requerimientos, y de 1 mes para los que tengan mejores condiciones corporales, g) estabilizar los ciclos, con tres meses de servicio al año, eliminando el servicio de otoño, para que la vaca no preñada, consiga su estado corporal necesario, aún a riesgo de que pierda un año reproductivo, pero ganando en el servicio siguiente un tacto de vacías que llega al 98%, h) control anual de reproductores machos, previo al servicio, para verificar la condición corporal, y con análisis de sangre para descartar enfermedades de transmisión sexual, que provocan abortos, i) vacunación del total de reproductores, machos y hembras, contra enfermedades de transmisión sexual, en forma anual, y no sólo de las vaquillas que van entrando al lote de vientres como reposición.

A pesar de todas las medidas tomadas, el porcentaje de vacas preñadas al tacto ha llegado sólo al 80%, y descendido en los dos últimos años.

El peso de destete de los terneros oscila entre 130-150 kilos para las hembras, y entre 150-170 kilos para los machos, con una edad de 7 meses al ser separados de su madre. Las diferencias en el peso se observan entre aquellas crías que son cabeza de parición y aquellas que son cola de parición, que corresponden a los tres meses de servicio y posterior parición. En el proceso de recría, se adicionan 12 meses más para los terneros machos, llegando así a un piso de 250 kilos, agregando alrededor de 80 kilos en el año.

La mortandad detectada se debe a las siguientes causas: a) enfermedades, b) problemas en los partos, c) rayos y granizos. En los últimos diez años, se ha prestado mayor atención al calendario de vacunaciones anuales, con el propósito de bajar la mortandad por enfermedades, siendo aplicadas vacuna contra mancha, carbunclo, queratoconjuntivitis, botulismo, aftosa, brucelosis, vacunas para terneros previo destete con cobertura de diez patologías. Con respecto a los problemas en los partos, se detectó que el lote con mayor mortandad, es el de vaquillas de primera parición, decidiendo designar un empleado para recorrido exclusivo y diario del potrero con esta categoría en época de parición. Con respecto a la última causa, es imposible evitar mortandad ocasionada por tormentas eléctricas.

Se ha logrado reducir la mortandad con las medidas tomadas, de 40 cabezas a 25 cabezas al año, de adultos y jóvenes, habiéndose logrado un objetivo propuesto. En cuanto a terneros nacidos, se logró reducir la mortandad en un 80%, aunque no puede solucionarse la brecha existente entre el número de tactos y los terneros finalmente marcados, de casi 10 puntos, habiéndose detectado que no se producen los nacimientos. Actualmente, habiendo terminado el tacto anual, se ha procedido a separar un lote de vacas que resultaron preñadas con detección por ecógrafo, para realizar un seguimiento, con revisión por parte del profesional veterinario cada 10 días, para descubrir las causas del problema, desde junio al momento de la parición.

Con respecto a la reposición de reproductores machos, se ha determinado como proporción a renovar, el 20%, separando todos los años, previo control veterinario, los enfermos, viejos y de menor calidad, que se destinarán a la venta. Dentro de los enfermos, no están sólo aquellos con patologías detectadas por el profesional, sino los que salen del servicio con problemas en sus órganos reproductivos. A su vez, de esta proporción, un 20% se reemplazará con toritos de propia producción, terneros sin castrar, el resto de la renovación de plantel, se hace a través de compra a cabañas de la zona, para incorporar genética, y evitar la degradación del lote por utilización de la misma sangre en los procesos de reproducción. No se utilizan otras formas de reproducción, como sistemas de inseminación artificial.

Las vacas de la raza que cría la empresa, pueden tener una duración de 14 años, y ello puede controlarse pues a cada animal se le coloca a fuego, en el anca derecho, el número del año en el que nace. Si a esa edad se le restan los 2 primeros años de vida, hasta lograr el estado adecuado para ser madre, quedaría una vida productiva de 12 años. Por supuesto, que no se dejan vientres tan viejos, pues los dientes ya no están en condiciones para asegurar una buena alimentación que reporte una condición corporal adecuada para la reproducción y crianza de un ternero sano y con buen peso. Es por eso que, se trabaja con una reposición del 17%, lo que arroja una vida útil del vientre de alrededor de 6 años, lo que permite hacer una buena selección anual, separando las vacas que no se han preñado en los dos últimos años, así como las que no tienen una buena condición corporal, o las que tienen características físicas que transformen en despajeo el lote.

12.2.2. Estructura funcional

La estructura que se aplica a la organización es la de estructura simple, típica de una empresa familiar, aquella en la que todas las decisiones tienden a estar centralizadas en manos de la cumbre estratégica como parte clave del ente. La ventaja que presenta es que al realizar todas las actividades principales el

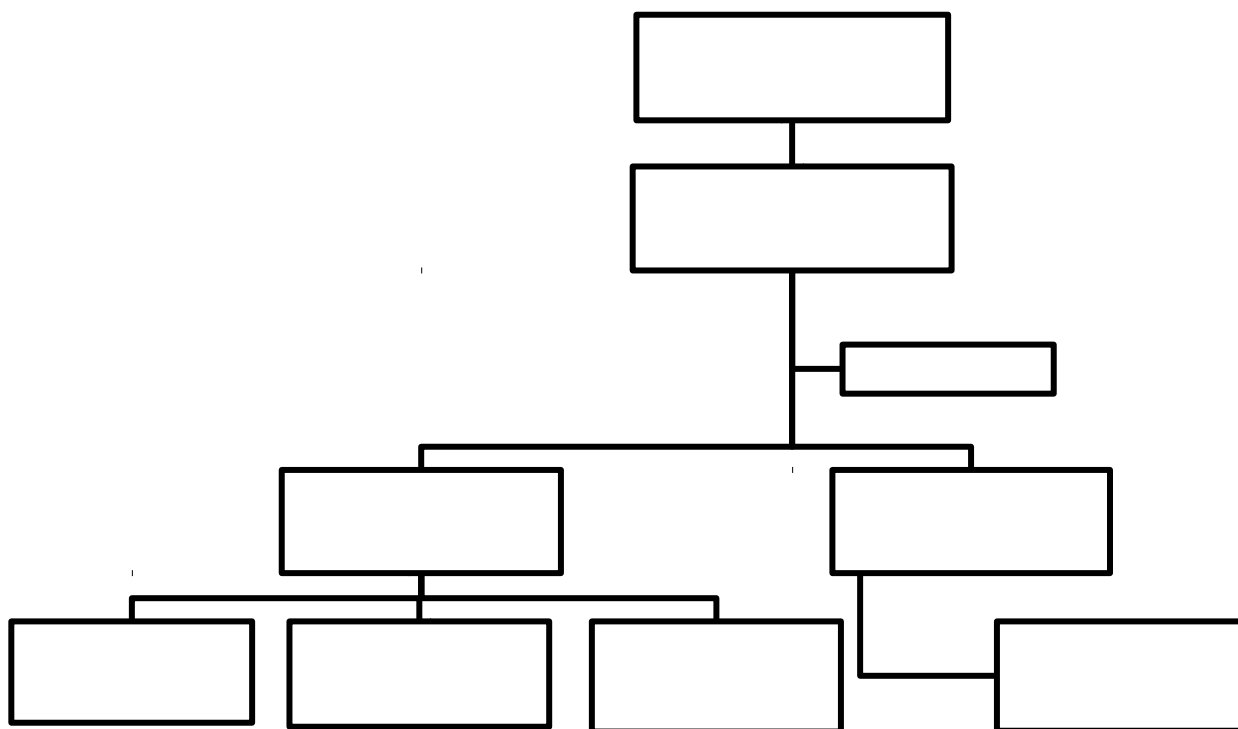
administrador general, permite que la visión sistémica y global sea mayor, lo que facilita el proceso decisorio con miras a los objetivos estratégicos delineados. La gente disfruta trabajando en una organización pequeña e íntima, identificándose con ella, donde su conductor es una persona autocrática, pero carismática y conocedora del negocio. El empresario no tolera los controles externos y por ello todas las funciones deben pasar por su órbita, cuestión que por cierto es una debilidad de la empresa, que deberá superar en el futuro.

Otra característica es que se trata de una estructura altamente restrictiva, ya que si bien la administración tiene en cuenta las opiniones de los responsables de cada área solicitando información y realizando encuentros donde se decide en conjunto, siempre la toma de decisiones tiene que pasar por su área.

El mecanismo de control que se utiliza principalmente es la supervisión directa, en la que es esta persona la que toma la responsabilidad por el trabajo del resto, emitiendo las instrucciones principales y supervisando las acciones.

12.2.3. Organigrama

La estructura descrita se puede fácilmente visualizar en el organigrama de la organización, de tipo mixto, donde se combina la estructura jerárquica con una posición del tipo funcional:



Cuadro 61. Organigrama de la empresa ganadera bajo análisis

La empresa ya cuenta con una definición de funciones y con un organigrama que representa los diferentes niveles y los departamentos concentradores de actividades homogéneas.

Por el contrario, no cuenta con un manual de procedimientos, quizá por el tipo de actividad que realiza, la producción ganadera, ámbito tradicional donde las nuevas formas de administración se van aceptando, por parte de los empresarios, de una forma más lenta que en otros.

12.2.4. Departamentalización

Se parte de un primer nivel, donde se puede observar el Directorio, quien se encuentra integrado por los cargos de Presidente y Vice-presidente. Su papel es

netamente formal, para cumplimentar los requerimientos legales de conformación de una sociedad de este tipo.

Las funciones de administración se desarrollan en el ámbito de la Administración general, que lleva el control de toda la organización, sus actividades no se encuentran perfectamente delineadas, y el responsable máximo ejerce funciones propias de la cumbre estratégica. Ejerce su control por sobre sus subordinados, impartiendo órdenes y supervisando directamente su accionar.

La gestión empresarial es uno de los aspectos fundamentales para llevar a cabo un eficiente desarrollo de la actividad. El Gerente administrativo realiza las tareas propias del management de la organización, y a la vez trata de integrarse en las situaciones que se llevan a cabo en la empresa. Podemos señalar las siguientes funciones primordiales:

- **Planeamiento:** delinea las actividades que se deben realizar en el resto de la organización y a los estándares que se deben ajustar. Fija los objetivos a seguir y la estrategia a desarrollar para su consecución. El planeamiento también lo refleja en el orden cuantitativo, mediante la preparación de presupuestos mensuales y proyecciones. Todo esto lo realiza con el acompañamiento de los otros dos departamentos.
- **Coordinación:** analiza las actividades, dividiéndolas para cada uno de los puestos de trabajo, estableciendo cargos y fijando sus funciones. El mecanismo de coordinación que emplea es a través de reuniones frecuentes con comercialización y producción para conocer las tareas a desarrollar, pedir opiniones acerca de las diferentes alternativas a seguir en ambos sectores y en algunas oportunidades tomando las decisiones en conjunto. Luego realiza una supervisión directa, y guarda estrecha relación con este a lo largo de toda la organización.
- **Dirección:** motiva y comunica a sus subordinados las decisiones tomadas. Emplea su autoridad formal para impartir órdenes y delinear los cursos de acción. Asigna los programas a los responsables de llevarlos a cabo.

- Control: establecida la planificación, compara estos patrones considerados como estándares con la información que obtiene de la realidad, para detectar desvíos, analizarlos, detectar sus causas y tomar las medidas correctivas necesarias para salvarlos y evitar que se vuelvan a producir.

Para facilitar su trabajo y para apoyar la toma de decisiones en una base sólida, la administración general cuenta con la colaboración de asesores externos: un abogado, que brinda asesoramiento ante problemas legales, fundamentalmente laborales, un veterinario, que da respuestas a las dudas relacionadas con la producción y un contador, que brinda ayuda ante cuestiones impositivas, siendo el mismo que lleva la contabilidad de la empresa. No forman parte de la nómina del personal, sino que facturan los honorarios correspondientes.

El Departamento de Comercialización tiene como tareas efectuar las compras de mercaderías e insumos según las necesidades que surjan y las ventas de los productos terminados. Ambas transacciones son consensuadas con el Gerente de Administración, quien emite los correspondientes documentos.

El Departamento de Producción tiene a su cargo las actividades operativas, que consisten en aquellas tareas de campo que se realizan en contacto directo con los animales. Algunas de las que se pueden citar son: desparasitar, bañar, encerrar, pesar, recontar, curar, ayudar en partos, etc.

Además existen tareas de acompañamiento a las específicas relacionadas con los procesos productivos descriptos y donde se trabaja con seres vivos, animales, para la obtención de los productos terminados. Éstas son tareas que apuntan a facilitar el accionar de los procesos, es decir referidas a lo que se lleva adelante en los centros de apoyo. En un establecimiento ganadero es de suma importancia el mantenimiento de la estructura, así también de las máquinas y herramientas de uso frecuente en los trabajos de campo, sin cuyo desarrollo no sería posible continuar con la producción por mucho tiempo.

El Gerente de producción o mayordomo es quien tiene a su cargo las funciones de producción, esquematizando los trabajos a realizar con los animales,

con cierta anticipación y de acuerdo a lo que surge de las reuniones con administración.

A su vez, tiene a su cargo al encargado directo de los procesos que es un capataz de estancia. Y también da órdenes a los responsables de los centros de apoyo, que pueden verse en el organigrama como “almacén de insumos” y “taller”.

El capataz es un empleado de cierta edad y experiencia que, según lo indicado por el mayordomo, traslada las órdenes diariamente a los peones de estancia, y junto a ellos realiza los trabajos sobre los animales. Este grupo de personas vive en el establecimiento de campo, retirándose los días correspondientes a su franco, según lo establece la ley.

En cuanto al responsable de Almacén, es quien tiene a su cargo la recepción de las mercaderías compradas, ya sea para la alimentación diaria del personal, como el conjunto de insumos para ser utilizados por los animales, obviamente depositados en diferentes dependencias, en el primer caso, un depósito especial para mercadería, en el segundo caso, un galpón de forraje y alimento balanceado, y otro galpón de suplemento mineral. Así como recibe, también entrega los elementos según las necesidades de los usuarios. Este empleado es quien también se ocupa de cocinar las comidas diarias para el personal.

El responsable del Taller es un mecánico tractorista, que se ocupa del mantenimiento de las maquinarias, molinos y rodados del establecimiento. Comunica las necesidades de compra de materiales y repuestos al mayordomo, recibe las compras realizadas y lleva adelante las tareas de reparación. Maneja el tractor para reparto de suplemento mineral, alimento, etc. Realiza tareas de mantenimiento de caminos y aguadas, enganchando al tractor, los implementos correspondientes, pala, rastra, acoplado. También maneja una motoniveladora.

En el mismo nivel de estos operarios se encuentra una secretaria, que realiza funciones varias, entre las que pueden nombrarse: trámites bancarios, tramitación de guías de venta de hacienda, gestiones ante organismos públicos,

como SENASA¹¹⁴ y FUCOSA¹¹⁵, diligencias referidas al personal, como presentaciones en el Ministerio de Trabajo y en ANSES¹¹⁶, o cumplimiento de normativas gremiales, UATRE¹¹⁷ y OSPRERA¹¹⁸. También coopera con tareas administrativas de preparación de sueldos del personal y organización de documentación para ser entregada al contador externo de la empresa, quien realiza la registración y confecciona los Estados Contables.

Por el hecho de cumplir con tareas que se relacionan tanto con el departamento de administración como comercial, la secretaria recibe órdenes de ambos gerentes, y es allí cuando estamos en presencia de una organización funcional, donde un empleado no depende directamente de un superior, sino que cumple funciones para varios sectores, atendiendo a su especialidad. Por lo tanto, la combinación de una típica organización jerárquica analizada hasta el momento, con una porción agregada de tipo funcional, transforma a esta organización en una estructura mixta, que combina las dos anteriores, aprovechando las bondades de ambas.

En general, la centralización es la que predomina en esta organización, como en toda estructura simple. Pero de todos modos, existe cierto grado de descentralización cuando se toman decisiones por parte de los gerentes en forma conjunta y en especial decisiones de carácter operativo, que quedan muy a menudo libradas al criterio del personal de menor línea jerárquica. Esto conduce con frecuencia a un recargo de información, en el sentido que cuánto mayor cantidad de datos y tareas reciba el núcleo directivo, menor es la cantidad de funciones que

114 SENASA, Secretaría Nacional de Sanidad y Calidad Agroalimentaria.

115 FUCOSA Fundación Correntina para la Sanidad Animal.

116 ANSES Administración Nacional de la Seguridad Social

117 UATRE Unión Argentina de Trabajadores Rurales y Estibadores

118 OSPRERA Obra Social del Personal Rural y Estibadores de la República Argentina

puede cumplir con eficiencia y de información que logra procesar. Pero es algo típico de empresas ganaderas pequeñas y medianas, donde la búsqueda de la rentabilidad lleva a la reducción de la cantidad de personas involucradas, sobre todo aquellas con cargos jerárquicos que significan un desembolso importante.

12.2.5. Puestos de trabajo en el área de producción

El trabajo en el área producción es el tiempo y las capacidades que las personas dedican a las actividades productivas. La organización requiere para llevar a cabo sus funciones del empleo de personal agropecuario, integrado por los siguientes puestos de trabajo:

- **Capataz:** Sus responsabilidades son las de llevar el control del ganado, su correcta clasificación y dirección del resto del personal que tiene como subordinados. Toma decisiones respecto a los trabajos a realizar con los animales en cuanto a su modo en oportunidad que se le indique y aconseja a los directivos en sus incumbencias (bañar, desparasitar, castrar, destetar, iniciar servicios, vacunar, etc.). Las competencias prácticas requeridas son fundamentales, porque se debe tratar de una persona que conozca de actividades rurales y las sepa ejecutar. El lustro anterior, se ha intentado que este puesto sea ocupado por Licenciados en Administración de Empresas Agropecuarias, pero los resultados no fueron buenos, pese a ser más que aptos en el área cognitiva, la falta de conocimientos de tareas de campo llevó a cometer errores de importancia. Tiene que tener capacidades actitudinales que le permitan desarrollarse a gusto con su trabajo, en forma que motive al resto del personal.
- **Puesteros:** Son aquellos empleados que ocupan junto a sus familias puestos, es decir viviendas distribuidas por el campo. Su responsabilidad está en el control de las hectáreas que tengan a su cargo, la cura de animales que encuentren enfermos y la crianza y alimentación de los “guachos”, es decir aquellos que hayan extraviado a sus madres. A pesar de ello, cuando se hacen trabajos grandes que involucren al total de la hacienda, acuden al trabajo grupal. Su poder de decisión se

encuentra muy limitado, pudiendo hacerlo solamente sobre los horarios de recorridos y tareas menores.

- Peones: Tienen por responsabilidad la correcta ejecución de las tareas encomendadas por el capataz, también realizan recorridos por el campo pero por orden de éste. Toman decisiones muy sencillas, de tipo operativo.
- Tractorista: Es aquel que debe conducir el tractor y motoniveladora, así como realizar las reparaciones cuando surjan desperfectos. Maneja asimismo el generador eléctrico general, generadores portátiles e implementos agrícolas. Recorre en vehículos toda la extensión repartiendo harina de hueso y sal para los vacunos y realizando la continua e interminable tarea de eliminar hormigueros y malezas. Mantiene caminos y aguadas, y repara molinos. Su independencia es mayor, ya que las tareas que ejecuta las hace independientemente del resto del personal, es por ello que su poder de decisión es amplio. Las capacidades que debe tener la posición que ocupe este puesto son las de conducir vehículos profesionalmente y tener conocimientos mecánicos. Es quien tiene a cargo el Taller del establecimiento.
- Cocinero: Prepara las tres comidas que diariamente realizan cada uno de los trabajadores. Tiene gran responsabilidad, porque administra los pedidos de mercaderías que mensualmente recibe, solicita a los peones carnear animales de descarte para el consumo e indica el reparto de la carne a los puesteros. Independientemente de las tareas propias de cocinero enumeradas, tiene a su cargo la alimentación del plantel de reproductores previa al servicio, así como el cuidado de diversos animales de granja (vacas lecheras, gallinas, gansos y patos). Es quien tiene a cargo el Almacén de insumos, tanto para el personal como para animales.

12.2.6. Comunicación

Por medio de la comunicación se vinculan los integrantes de la organización para poder alcanzar su propósito común. A través de la comunicación interna la cumbre estratégica:

- da a conocer las metas a alcanzar;
- informa los planes para alcanzarlas;
- dirige, orienta y motiva al personal.

La comunicación interna se realiza mayormente en forma oral, pero de manera formal y planeada. Así, se logra un rápido intercambio y retroalimentación inmediata reduciendo costos y optimizando los tiempos de tareas. Los medios tecnológicos utilizados son los teléfonos, para lo cual la empresa ha contratado un plan de telefonía empresarial, reemplazando las radios con antena que se utilizaron hasta el año 2008. Si bien la ausencia de señal suele convertirse en una dificultad en ciertas zonas del campo, la programación de horarios para conectarse, a través de la búsqueda de señal, logra solucionar el inconveniente, al menos en parte.

En cuanto a la información que fluye hacia el exterior de la organización, ésta se efectúa por medios escritos principalmente, ya sea mediante documentos como Órdenes de Compra o Pedidos de presupuesto. También se puede citar aquella comunicación que se realiza con los asesores de la compañía, que suelen ser por vía oral, en reuniones planeadas para tratar ciertos temas.

A título informativo se agrega que el personal posee en el comedor, un televisor conectado a una red satelital, lo cual los mantiene informados acerca de noticias generales, además de ser un entretenimiento para las horas de descanso, transformándose en una herramienta de motivación. Hay que recordar que estos empleados se retiran en forma quincenal a sus hogares, y ante la falta de gente que desee trabajar en el campo, se buscan formas de atraerlos, aunque se deba afrontar otro costo adicional.

12.2.7. Organización informal

Además de la organización que se encuentra establecida por medio del organigrama, se genera una relación entre todos los participantes del ente. De esta manera, se puede ver la formación de grupos de afinidad, en especial en el Departamento de Producción. Esto se debe a que los miembros de dicho sector conviven a diario, y por lo tanto crean vínculos entre ellos, ya sea de amistad, o en algunos casos de conflicto.

De este modo, el capataz ejerce sobre sus subordinados no solo la autoridad formal que le ha sido otorgada, sino que posee características propias de un líder natural, que intenta motivar al resto para alcanzar la visión. Asimismo, ejerce sobre ellos una influencia paternalista, en la relación diaria con ellos, brindando también su apoyo y consejos.

También se presentan personalidades más fuertes y más débiles dentro del resto del grupo, cuestión de importancia a la hora de llevar a cabo las tareas, porque la mayor parte de los trabajos que se realizan son realizados en grupo.

En cuanto a los conflictos que se han presentado en el conjunto, se pueden encontrar algunos que han involucrado violencia por parte de los protagonistas, en los que ha debido intervenir la patronal para imponer sanciones. En otros casos, la función del Gerente de Producción ha sido la de oficial como mediador para llegar a un acuerdo y solucionar los problemas.

12.3. Centros de actividades y de costos

Los centros concentradores de actividades homogéneas que quedan determinados en esta empresa pueden fácilmente detectarse observando el organigrama. En primer lugar, las tareas de administración con un responsable a cargo, el Gerente administrativo, quien tiene conocimientos de gestión, cuyas

funciones son las de toma de decisiones y manejo de la empresa. Es una empresa mediana y familiar, donde en esta área no hay demasiada desconcentración, el administrador cuenta con la colaboración directa de la secretaria. Los costos que origina el centro en cuestión son los llamados administrativos, necesarios para el desarrollo de funciones contables, financieras y administrativas propiamente dichas. Son costos fijos correspondientes a la estructura general, indirectos a los procesos productivos.

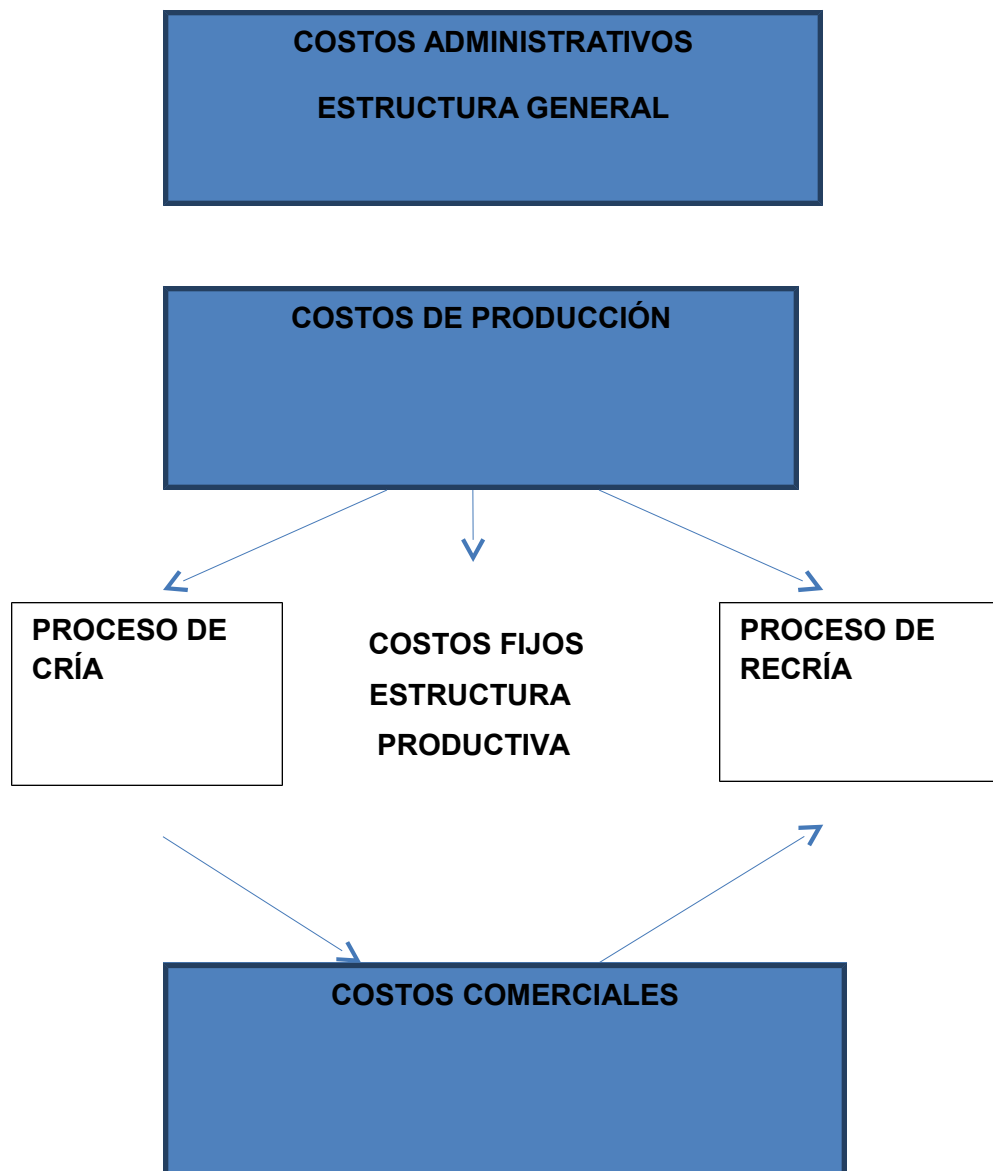
El segundo grupo de actividades homogéneas se presenta en el departamento de comercialización, con un Gerente comercial al frente, de amplia experiencia, que delega algunas tareas en la misma secretaria a la que se hizo referencia. Es el centro que resume los costos comerciales necesarios para que los productos terminados y listos para la venta, puedan cumplir las etapas siguientes hasta llegar a manos del comprador. Son costos relacionados con cada una de las ventas, identificables con el producto, directos al proceso, y variables.

El departamento de producción es el otro centro abarcativo de tareas afines, en este caso las relacionadas a la obtención de los objetivos productivos. Aquí se ve una mayor delegación de tareas, debido a la complejidad de las mismas, que requieren un cierto número de personas para conseguir los resultados esperados. Está en manos de un Gerente de producción y cuenta con la opinión complementaria de un asesor externo, profesional veterinario.

De él, dependen tres sectores, uno principal pues se dedica a llevar adelante los procesos productivos, con un jefe a cargo o capataz, y dos de apoyo, el almacén y el taller, con sendos responsables asignados.

Los centros de costos productivos y los centros de apoyo reúnen los costos de producción de los productos. Con respecto a procesos productivos, a los fines del costeo, se dividirá en dos áreas, la cría y la recría de vacunos.

Entre estos costos se diferencian los directos a cada proceso, variables, y los que corresponden a la estructura productiva, costos fijos e indirectos a los procesos.



Cuadro 62. Centros concentradores de costos.

12.4. Procesos productivos

El hecho que los factores de la producción atraídos a la empresa puedan utilizarse indistintamente para producir bovinos, ovinos, equinos, o cualquier otra especie, hace que éste sea un caso de producción múltiple alternativa. Tanto la tierra

y otros recursos naturales, como el personal gerencial u operativo, y los bienes de capital, pueden moverse libremente de un proceso a otro, sin generar ningún tipo de dificultad. Aunque una vez que se opte por uno de ellos, la permanencia es prolongada, ya que no se trata de objetivos productivos de obtención rápida como ocurre en la industria, ni siquiera anual como se da en la agricultura, sino que los tiempos se refieren a años. La empresa en cuestión ha decidido destinar los factores a la producción bovina, habiendo incursionado alguna vez en producción ovina. Actualmente también tiene un lote de equinos, utilizados como animales de trabajo, contando con un cierto número de yeguas de manada con un padrillo, para generar crías, que puedan ser utilizadas como montados. No existen ventas de caballos, pues no son un producto para el mercado, destinándose a uso interno.

Otro tipo de producción alternativa que se observa, dentro de los vacunos, es la continuación del proceso de cría, con la recría por un año más, ya que podría venderse la totalidad de terneros, al momento del destete. Se ha decidido esta continuidad, para agregar valor al producto.

De cada tipo de producción ganadera, se generan indefectiblemente varios productos, algunos de ellos de poco valor, consecuencia de la obtención de los principales. Así también se está en presencia de producción múltiple conjunta. En el caso de los vacunos, se busca obtener terneros, en el primer proceso, y novillitos en el segundo, y surgen como coproductos los reproductores de descarte y los cueros.

Las actividades de producción están separadas en dos procesos, la cría de vacunos y la recría. En la primera pueden indicarse las distintas etapas de producción: “servicio” o acción de lograr la preñez de las hembras, la “preñez” o acción de conseguir que la gestación llegue a un buen fin, la “parición” o acción de ayudar y controlar el nacimiento de las crías, y el “destete”, o acción de separar a las crías de las madres después del transcurso del tiempo biológico necesario. Por otro lado, el proceso de recría, engloba actividades generales de crianza de terneros machos por 12 meses más.

La acción de ventas concentra las operaciones de comercialización de los productos de ambos procesos.

Las acciones de apoyo, que aportan servicios generales, necesarios para ambas actividades, son el Almacén de insumos y Cocina, junto a Taller y Maquinarias y las acciones de Administración, que incluyen lo administrativo, contable y financiero, completando el total de funciones necesarias para el logro de los objetivos.

12.5. Etapas del proceso ganadero de cría bovina

El proceso de cría bovina toma un período de tiempo de aproximadamente dieciocho meses, permitiendo puntualizar con cierta exactitud, las siguientes etapas, que se desarrollan tomando como guía a Senderovich y Berenstein¹¹⁹:

1) Servicio

El proceso se inicia con el control sanitario de los toros y la verificación de que se encuentran en óptimas condiciones. No sólo se observa su estado de salud general, control físico externo, calidad y edad para ser incorporados al rodeo, sino que se le extraen muestras de sangre para análisis de laboratorio, y así descartar la presencia de enfermedades de difícil detección. Este control debe realizarse con suficiente tiempo, antes del servicio, como para separar aquellos que no están en condiciones, y determinar la necesidad de compras de nuevos reproductores. Generalmente se hace en el mes de julio, por parte de un médico veterinario.

Una vez obtenidos los resultados, separados los toros refugos e incorporadas las compras, así como también aquellos de propia producción con edad suficiente para entrar en servicio, se procede a su distribución en el rodeo de vacas madres donde se realizará el servicio, que puede ser a campo, a corral, y con la complementación de inseminación artificial. Generalmente los reproductores machos

119 Senderovich, Isaac y Berenstein, Regina, op.cit., pág.92 y sucesivas.

se incorporan a mediados de octubre, y se dejan un lapso de tres meses, hasta mediados de enero, para luego ser retirados del rodeo.

Previo a la distribución de los reproductores machos, las vacas madres también son clasificadas, separando aquellas que ya tienen edad avanzada, y están criando su último ternero (CUT), las cuales no recibirán servicio, y se espera al destete para su venta.

2) Preñez

Una vez terminado el servicio, se retiran los toros, que vuelven a su potrero, y se inicia la etapa de la atención de las madres, con el control de la gestación y la determinación de las vacas que han resultado preñadas, a través de la palpación por parte de un profesional, calculándose los índices de preñez. A partir de este resultado, se realiza una clasificación de las vacas, ubicándolas en diferentes potreros, de acuerdo a quienes han resultado preñadas, y quienes han resultado vacías. Del total de las vacías, se sacan aquellas que no han presentado preñez en los dos últimos períodos, pues ya no están en condiciones de seguir en el rodeo, y las que son muy viejas, a través del “boqueo” o control de los dientes, para verificar si todavía tienen dentadura suficiente para continuar alimentándose. Las separadas definitivamente, se destinarán a venta. El resto, permanece en el campo, durante los meses de gestación, que lleva un tiempo de aproximadamente 280 días. Es así como, hay dos lotes bien diferenciados, las preñadas, y las vacías a quienes se ha decidido dar otra oportunidad en el siguiente servicio, mientras tanto reponen su condición corporal.

3) Parición

En la época de nacimiento de los terneros las vacas que empiezan a parir requieren especial atención, y se continúa con la temporada en que aquellos están al pie de la madre, mamando y creciendo.

La etapa de parición suele durar tres meses, ya que ese fue el tiempo que se dio servicio, con lo que las primeras vacas preñadas, son las primeras en parir, conformando el grupo cuyas crías se conocen como “cabeza de parición”, para luego ser seguidas por el resto, que conforman el grupo cuyas crías se conocen como “cola de parición”. Es por eso que el tamaño y peso de los terneros difiere ampliamente y se trabaja con rangos de peso, y no, con un único peso. También el tamaño y el peso difieren si se trata de machos o de hembras, siendo éstas más pequeñas. Esto incide en las ventas, ya que los precios por kilo cambian de acuerdo al peso del animal, por eso es conveniente armar lotes diferentes de acuerdo al peso, y ofrecerlos por separado, pues el promedio puede castigar a los grandes, y lograr un resultado final más pobre.

Los meses posteriores a la parición también se incluyen en esta etapa, y es cuando las crías se cuidan de posibles enfermedades, vacunándose, y colocándoles antiparasitarios internos y externos. También los animales se señalan con un corte en la oreja, con la forma registrada para la empresa en la dependencia “Marcas y Señales”, de la Dirección General de Rentas.

4) Destete

Por último se procede a separar a los terneros machos y hembras de las vacas, que ya están señalados, y ahora deberían también contar con la marca del establecimiento y la caravana de trazabilidad, obteniendo un tipo de producto terminado y listo para la venta. El momento de la marcación varía, algunos productores marcan los animales al destete, otros lo hacen antes, lo que no es recomendable, es hacerlo mucho tiempo después, porque la marca muestra la propiedad, y en caso de existir pérdidas o robos, sería más difícil demostrar su pertenencia.

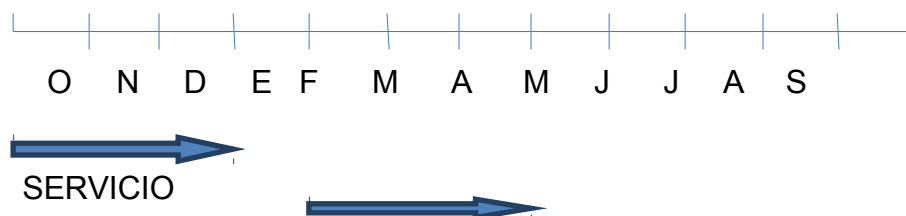
Esta etapa es muy traumática para crías y madres, que se extrañan mutuamente y pueden atravesar varios potreros buscándose. Los terneros deberían encerrarse en corrales hasta que se olviden de la vaca, sacándolos a comer, y aun así algunos se escapan y vuelven a su encuentro. El stress que sufren les provoca

adelgazamiento, por lo cual algunos productores utilizan técnicas para un destete al pie de la madre, con la colocación de dispositivos en la nariz del ternero, que no le permite seguir mamando.

La importancia de un desmamante a tiempo es fundamental para que la vaca se recupere, y pueda continuar en condiciones óptimas para la siguiente cría.

Si bien el proceso total de cría es de un año y medio, se dispone del producto terminado, terneros, una vez al año, porque se superponen las etapas de servicio-preñez-crianza, ya que las madres paren en agosto-octubre, y mientras están con un ternero al pie, en octubre-diciembre se les da servicio e inician la gestación de otro, el destete se realiza en febrero-abril.

Dentro del proceso de cría, se incluye la crianza de las reproductoras hembras de reposición. Se separan del total de terneras para la venta, las más grandes y en mejor estado, así como también se las selecciona por características físicas y pelo, las cuales se coloca en un potrero aparte del campo, para que continúen su crecimiento hasta que estén en condiciones de entrar al rodeo para ser afectadas al servicio, dependiendo de cada productor, pero en este establecimiento eso ocurre recién a los dos años de edad. También en el caso de los terneros machos, se reserva unos pocos para servir de reposición de los reproductores que se van descartando, por lo tanto se siguen criando aparte, para poder proceder al reemplazo después de dos años, o cuando alcancen el desarrollo necesario para entrar al plantel.





Cuadro 63. Distribución de las etapas de cría en el año.

12.6. El proceso ganadero de recría de machos o de primera invernada

Lo que se conoce como recría, aunque algunos ya lo llaman invernada, se refiere a aquellos terneros machos que se separan del total y no se venden, continuando con su crianza en el establecimiento por un período más, convirtiéndose en novillitos, que se destinarán a la venta para su invernada. El destete operado en los meses de febrero-abril, a medida que van adquiriendo la edad y el peso para separarse de su madre, permite que se los destine a un potrero aparte, donde permanecen hasta el año siguiente, cuando se venden, generalmente en el mes de marzo.

Si el productor desea, puede continuar con la invernada, hasta conseguir animales más pesados o hasta lograr que estén aptos para el consumo.

12.7. Responsables de las acciones

- Acciones productivas de cría y recría de vacunos, servicio, preñez, parición y destete: Gerente de producción, capataz, peones de campo.
- Acción de Ventas: Gerente de comercialización, secretaria.
- Acciones de Apoyo de producción: responsable de Almacén, responsable de Taller.
- Acciones de Apoyo administrativo y financiero: Gerente de administración, secretaria.

12.8. Estructura productiva

Se entiende por estructura productiva el capital fijo que será utilizado en los procesos productivos como base para su desarrollo. Se trata del capital fundiario y del capital de explotación, fijo vivo e inanimado.

Capital fundiario: formado por el fundo en sí, el campo, y las mejoras incorporadas a la tierra, ya sea ordinarias o extraordinarias.

El campo, en la primera parcela de 2.510 hectáreas (capacidad máxima), debe ser disminuido en 8 hectáreas correspondientes a las instalaciones de casas, galpones y corrales. Del resto, no toda la extensión es utilizable, ya que los potreros que bordean el río, son pantanosos y sucios sobre su ribera, fácilmente inundables en épocas de lluvias. Otro hecho que viene sucediendo en los últimos años, es el aumento de malezas y arbustos en zonas limpias, pero que comienzan a ensuciarse por la falta de ovinos, que son los animales que comen los brotes de este tipo de plantas inútiles. A pesar de ello son tierras utilizables, pero con una creciente dificultad al momento de juntar la hacienda. Entonces, se deducen por terrenos no aptos, un total 71 hectáreas, con lo cual se llega a 2.431 hectáreas disponibles (capacidad normal).

La segunda parcela, de 201 hectáreas, se disminuye en 1 hectárea por instalaciones de trabajo, pero se trata de un campo limpio, sin tierras marginales.

El campo en la producción ganadera es la planta procesadora en la producción industrial, y por eso se habla de capacidad para producir. “La capacidad de producción de un departamento o actividad operativa en una empresa está representada por la cantidad de unidades de productos (bienes o servicios) o tiempos disponibles para ese objetivo que, en condiciones normales, puede procesar y terminar el mismo, durante un lapso, con los recursos humanos, el equipamiento y

las instalaciones productivas de que dispone.”, indica Roberto Carro¹²⁰. Para la actividad ganadera, la capacidad de producción está dada por la extensión de tierra, medida en hectáreas, con la cantidad de pasto que entregue como forraje para los animales, y de acuerdo a la cantidad de hectáreas necesarias por animal. Eso entregará un tope máximo de animales que el campo puede recibir.

Continúa el autor de la cita expresando que: “La capacidad de producción normal nunca es la máxima disponible, ya que, habitualmente, siempre existen tiempos perdidos que son normales para el negocio en que se encuentra la empresa.” Si bien en el campo, no puede hablarse de tiempos, sí corresponde, disminuir a la extensión de tierra, las improductividades, como las instalaciones y zonas marginales, y considerar lo que puede restar las posibilidades de disponibilidad de forraje, como las heladas invernales.

Dice al respecto Osorio¹²¹: “En la actividad pecuaria, por ejemplo, la capacidad teórica de un campo con pastos naturales, o de una pradera artificial, definida en términos de kg de carne a producir, sería el máximo posible de engorde a obtener sin tener en cuenta los efectos de la carga por hectárea sobre las pasturas, las técnicas de manejo, la distinta aptitud de engorde de la hacienda y otros efectos, tales como la consecuencia del pisoteo en determinadas condiciones ambientales sobre el tapiz vegetal, ni tampoco la influencia de factores meteorológicos sobre el mismo y supuesto un uso permanente de la pastura.” Este autor se refiere a kg, lo cual es perfectamente compatible con lo que acabamos de sostener más arriba. Pensamos que en la carga soportable por hectárea, deben estar incluidos todos los inconvenientes que nombra Osorio, y esta base puede traducirse a cantidad de kilos de animal producidos.

Entonces, a la *capacidad máxima* teórica, se le restan las extensiones sin aptitud productiva y se obtiene la *capacidad normal*, medida en hectáreas, que se

120 Giménez, Carlos y colaboradores, Carro, Roberto, op.cit., pág.74 y 75.

121 Osorio, Oscar M., op.cit., pág.50.

llevará a carga animal máxima, o *capacidad real*, y luego a cantidad de kg posibles a producir.

En esta empresa, cada potrero se destina a distintos lotes, y de acuerdo al peso de la categoría, se coloca la cantidad de cabezas, considerando una receptibilidad del campo diferente para cada categoría, y según asesoramiento profesional. En el caso de las vacas madres, su aceptación es del 0,70 a 0,80 cabeza por hectárea, considerando una receptibilidad de 280-320 kg por hectárea, de acuerdo a la calidad del potrero. Para terneros destetados, se trabaja con 1,50 cabezas por hectárea.

En consecuencia la cantidad de hectáreas de ambas parcelas es de 2.711 (capacidad máxima), que se ve disminuida por imposibilidad de destinar a producción, en 80 has, llegando así a 2.631 has (capacidad normal). Si restamos la cantidad de campo destinado a equinos de trabajo, 72 has, ahora la capacidad normal se transforma en 2.559 has. Si hablamos de vacas vientre, con una capacidad de recepción del campo de 300 kg por ha, el máximo sería de 767.700 kg o 1.919 vacas de 400 kg cada una (capacidad real). Aunque este cálculo para facilitar la comprensión del lector, sufre variaciones, ya que no son vacas, la única categoría con la que trabaja la empresa.

Se trabaja exclusivamente a campo natural, con producción lo más alejada posible de productos no permitidos por Se.Na.Sa, quien periódica y sorpresivamente se presenta a realizar extracciones de sangre de los animales para control, en cumplimiento de condiciones exigidas por mercados europeos. Se le ofrece suplementación mineral a todas las categorías, y una complementación de maíz y núcleo proteico a los toros por 90 días, y a los novillitos por 60 días.

Las mejoras extraordinarias realizadas, que llegan a confundirse con la tierra con el paso del tiempo, fueron desmontes parciales en varios potreros, reposición de tierra en tajamares, y mantenimiento de caminos y terraplenes. Todos los años se destina parte del presupuesto a estas tareas, por lo tanto se lo considera como costo anual.

Las mejoras extraordinarias, totalmente diferenciadas de la tierra, son las casas y galpones, corrales, mangas, embarcaderos, alambrados, molinos y aguadas, portones y guardaganados, etc., las cuales inciden en el costo a través de su amortización.

La segunda parcela cuenta con un corral con instalaciones de trabajo, siendo un campo limpio, que tiene también un molino, tanque de agua y bebederos, y alambrados perimetrales.

El campo y las mejoras son utilizados en ambos procesos, cría e invernada.

Capital de explotación fijo vivo: dentro de este grupo se incluyen los animales que forman el plantel de reproductores hembras y machos, que no tienen como objetivo ser vendidos como productos sino el participar en el proceso productivo de cría. Son las “máquinas” de la empresa. En cuanto a las hembras y machos jóvenes, de reposición, son capital circulante hasta que tengan la edad suficiente para ser afectados al servicio. Los reproductores machos adultos se amortizan cuando son de compra en cabañas.

Estos animales son utilizados en el proceso de cría, ya que en la recría intervienen terneros machos destetados, que se consideran capital circulante.

También existen animales equinos, para trabajo, que se utilizan para ambos procesos, cría y recría.

Todos excepto el lote amortizable, inciden en los costos con los insumos que demandan para su mantenimiento.

El stock de hacienda de la empresa, calculado según las cargas soportables por el campo, de acuerdo a lo explicado con anterioridad, en el mes de mayo, es el siguiente:

- 910 reproductores hembras, vacas vientre
 - 46 reproductores machos, toros
 - 2 toritos de propia producción
 - 175 vaquillas de reposición
 - 175 terneras destetadas para reposición
 - 290 terneros destetados para recría
- 1.598 cabezas

El detalle anterior corresponde al stock de hacienda al inicio del ejercicio.

La existencia inicial al 01/05 incluye los terneros/as recién destetados, con su kilaje inicial bajo, incluso disminuido por el stress de la separación de su madre. Las vacas están con la preñez de otro ternero, ya iniciada. Los toritos son compañeros de los terneros machos, separados sin castrar. Recién se han hecho los cambios de categorías, por lo tanto los animales están con sus menores kilajes, para comenzar a crecer y engordar durante los próximos meses. En el mes de marzo del año siguiente se realizan las ventas de novillitos (terneros destetados y recriados en la lista) y en abril las ventas de terneras refugio de destete anual, y de vacas vacías descartadas, en tanto que los toros descartados se venden tras el examen clínico y control del estado de dentadura en el mes de julio. Al 30/04 de cada año se han producido todos estos cambios, incluida parición y servicio y se termina en una situación semejante al inicio.

El total de kilos de carga del campo con el peso máximo probable, o sea en términos potenciales, a adquirir por cada categoría al final de su ciclo productivo, que no necesariamente se consigue al tratarse de seres vivos, pero que debe calcularse para no sobre pastorear la tierra, es el siguiente:

- 910 vacas x 500 kg = 455.0000 kg
- 46 toros x 900 kg = 41.400 kg
- 2 toritos x 400 kg = 800 kg
- 175 vaquillas x 320 kg = 56.000 kg

- 175 terneras x 230 kg = 40.250 kg
 - 290 terneros x 250 kg = 72.500 kg
- 665.950 kg

Las categorías de animales chicos, terneros/as y vaquillas, se consideran aquí con el peso de terminación en su categoría, caso contrario, al principio del período tendrán forraje suficiente, pero a medida que vayan pasando los meses, y demandando más alimento, el campo no les será suficiente, razón por la cual no coinciden con los pesos de inicio/final del ejercicio, sino con los pesos máximos ante de los cambios de categoría y época de ventas. Además, desde el momento de la parición (agosto-octubre) al destete (febrero-abril) y cambios de categorías, los terneros están al pie de la madre, no comen pasto al principio sino que se alimentan de la leche de su madre, para luego comenzar a probar forraje, razón por la que el peso de las vacas está aumentado, considerando esta situación.

Además se cuenta con 41 equinos con un peso promedio de 398 kg, a los que se les destinan 72 has.

Obsérvese que el total de kg de carga es de 665.950, y comparando con la capacidad real de 767.700 kg, a la cual se hizo referencia en páginas previas, queda una capacidad libre de 101.750 kg.

Capital de explotación fijo inanimado: la empresa cuenta con un rodado (pick up), un tractor, un acoplado, una rastra, una pala hidráulica, una máquina motoniveladora, una cargadora frontal, un acoplado para traslado de animales, un descargador de alimento, un mixer para alimento. En el taller se guardan herramientas varias. Todos ellos impactan en los costos a través de su amortización.

Capital circulante: está conformado por el capital de trabajo necesario para el desarrollo de los procesos, a través de su inversión en productos veterinarios, alimento balanceado, suplemento mineral, forrajes, caravanas de trazabilidad, seguros, patentes, impuestos, mantenimiento de estructura, combustible, lubricantes, sueldos, cargas sociales, etc., relacionados con el sector productivo. Impactan en los costos anuales con el valor de su compra.

También deben afrontarse gastos comerciales y administrativos, que aumentarán la necesidad de capital circulante, aunque ya no se trate de estructura productiva.

12.9. Costos comerciales

Sea cual fuere el producto en cuestión, terneros, vacas, novillitos, cueros, siempre se realiza la venta a través de un consignatario de hacienda, o un acopiador, que cobra un porcentaje sobre el importe bruto (normalmente kilos x precio del kilo), antes de la aplicación del Impuesto al valor agregado, y que ronda entre el 3,5% y el 5%, dependiendo de la casa consignataria y la relación con el cliente. Además, pueden existir otros costos comerciales relacionados con la intermediación, como los derivados de remates televisados, o los derechos de piso de las ferias locales, despachos de tropa y pesajes de animales, que aumentan aún más los porcentajes indicados.

A pesar de ello, los productores prefieren realizar sus ventas a través de estos actores intermedios, por la seguridad que les brinda su respaldo, ya que en el momento en que se concreta la operación, se transforman en responsables del cobro, y se hacen cargo de él, en el caso de que el comprador se atrase o no pueda realizar el pago.

Además, las empresas carecen de la información necesaria para colocar sus productos, al igual que los compradores, excepto que a través de los años se entable una relación particular productor-cliente y se puedan realizar algunas ventas directas aisladas.

A los costos derivados de la intermediación, se le agregan en cada venta, los que corresponden a la tramitación de la documentación para realizarla: compra de guía en Rentas provincial, tramitación guía de hacienda ante Senasa, visación policial, gestoría.

En cuanto a los fletes, normalmente el traslado de la hacienda es pagado por el comprador, con lo cual, no se pagan fletes en las ventas, sólo para compras.

El impuesto a los Ingresos Brutos es de carácter provincial, pero la actividad de primaria de producción de ganado bovino se encuentra exenta.

Estos costos son directos a los procesos pues son fácilmente identificables con cada uno de ellos, y son variables, con excepción de los sueldos del sector.

12.10. Costos administrativos

Son los gastos típicos de la administración de un establecimiento ganadero, generalmente los sueldos con sus cargas sociales son los de mayor proporción, y luego gastos mensuales típicos de estas acciones, como librería, insumos de computación, amortización de muebles y útiles, amortización de equipos informáticos, trámites de renovación de permisos en Rentas y Senasa, así como en la Inspección de Personas Jurídicas, Internet, telefonía, seguridad, energía, alquiler del local o amortización del mismo, seguros, etc. Todos ellos son indirectos a los procesos productivos, y fijos.

12.11. Diferencia entre costo y gasto

Si bien se han encontrado diferencias entre los autores, a la hora de hablar de costos y gastos e incluso algunos usan los términos en forma indistinta, sobre todo desde el punto de vista económico y de la gestión, existen diferencias conceptuales entre ambos términos.

El costo se genera por el consumo de factores en un proceso productivo y tiene un objetivo definido, que es la obtención de un beneficio. A medida que los costos van cumpliendo con su función, van expirando, y pasan de ser costos a

gastos, es por eso que mientras se trata de producción en proceso o productos terminados, están acumulados en cuentas de activo, y cuando se venden pasan al estado de resultados, a cuentas de gastos, costos de ventas, dejando de ser “costos vivos” para transformarse en “costos extinguidos”. A pesar de haber cumplido con su función, no siempre se obtiene una ganancia y puede generarse un quebranto.

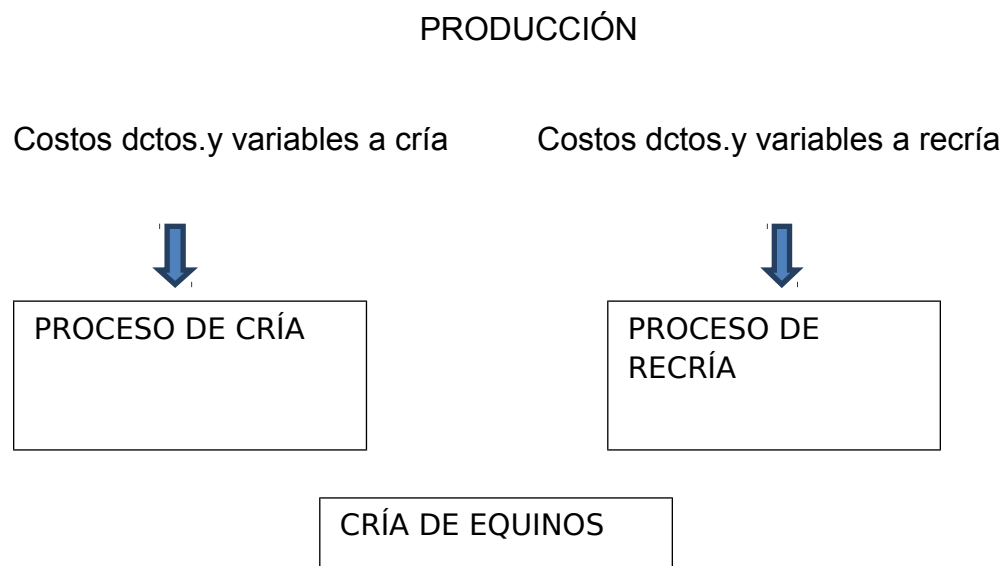
También los gastos engloban aquellas partidas extinguidas, ya sea por producirse ante la generación del ingreso, ventas, tal el caso de las comerciales, o por el mantenimiento de estructura general, como las administrativas.

En este trabajo se habla de costos por ser orientado a la gestión y no a la práctica de contabilidad patrimonial.

12.12. Modelo de costeo para una empresa ganadera

El modelo que se presentará a continuación se apoya en un sistema de costos por procesos, con determinación histórica, aunque con el objetivo de implementación predeterminada en el futuro, tras la experiencia en costeo por parte de la empresa. Además se basa en el criterio del costeo variable.

1° Paso: Asignación de los costos de producción directos y variables a cada proceso.



Costos dctos.



Cuadro 64. 1° Paso de la acumulación de costos.

- a) Se listan los costos del área producción, para clasificarlos según el proceso al que pertenecen, y si se trata de costos fijos o variables.

COSTOS DEL ÁREA PRODUCCIÓN			
FACTORES	COSTOS	PROCESO	FIJO O VAR.
Tierra propia	Impuesto inmobiliario	Indirecto	Fijo
	¿Amortización?	Indirecto	Fijo
	Costos de conservación	Indirecto	Fijo
RECURSOS HUMANOS			
	Sueldos	Indirecto	Fijo
Encargado de Producción	Cont. seguridad social	Indirecto	Fijo
Capataz	ART	Indirecto	Fijo
Peones generales	Seguro vida obligatorio	Indirecto	Fijo
Alambradores	Sueldo anual complementario	Indirecto	Fijo
Cocineros, jardineros, etc.	Vacaciones	Indirecto	Fijo
	Licencias especiales	Indirecto	Fijo
BIENES DE CAPITAL			
Reproductores machos	Amortización	Cría	Fijo
Rodados		Indirecto	Fijo
Máquinas y herramientas		Indirecto	Fijo
Construcciones y galpones		Indirecto	Fijo
Tractores y motores		Indirecto	Fijo
Alambrados		Indirecto	Fijo
Molinos y aguadas		Indirecto	Fijo
Corrales y bebederos		Indirecto	Fijo
Muebles y útiles		Indirecto	Fijo

BIENES INTERMEDIOS			
Productos veterinarios	Inciden con su valor por el consumo en el proceso	Cría o recría	Variable
Vacunas varias		Cría o recría	Variable
Forraje		Cría o recría	Variable
Alimento balanceado		Cría o recría	Variable
Suplemento mineral		Cría o recría	Variable
Productos para el personal		Indirecto	Fijo
Elementos de seguridad		Indirecto	Fijo
Combustible		Indirecto	Fijo
Gas y kerosene		Indirecto	Fijo
Aceites y lubricantes		Indirecto	Fijo
Repuestos		Indirecto	Fijo
Materiales		Indirecto	Fijo
SERVICIOS INTERMEDIOS			
Seguros rodados	Inciden con su valor por el consumo en el proceso	Indirecto	Fijo
Seguros personal		Indirecto	Fijo
Servicios veterinarios		Cría o recría	Fijo o varia
Patente rodados		Indirecto	Fijo
Servicios de gomería		Indirecto	Fijo
Reparaciones de máquinas		Indirecto	Fijo
Reparaciones de rodados		Indirecto	Fijo
Otras reparaciones		Indirecto	Fijo
Mant. Construcciones		Indirecto	Fijo
Mant. molinos y aguadas		Indirecto	Fijo
Mant. corrales y bebederos		Indirecto	Fijo
Mantenimiento alambrados		Indirecto	Fijo
Televisión satelital		Indirecto	Fijo
Energía de estancia		Indirecto	Fijo

Planilla 12.1

- b) Los costos directos se asignarán a cría o a recría según correspondan, considerando en primer lugar sólo los variables, para lo cual se necesitará

un listado con los precios de los insumos. En la planilla 12.2 se observa el producto a consumir con la unidad de uso en la columna 1, el importe correspondiente a la presentación del producto en la columna 2, la cantidad de unidades o dosis por presentación en la columna 3 y el precio por unidad o dosis en la columna 4, (cc: centímetros cúbicos, kg: kilo).

PRODUCTO	IMPORTE	UNIDAD	PRECIO/U
Vancuna antiaftosa-dosis	29,00	1,00	29,00
Vacuna carbunclo-dosis	152,00	125,00	1,22
Vacuna triple-mancha dosis	100,00	50,00	2,00
Vacuna queratoconjuntivitis	355,00	50,00	7,10
Vacuna botulismo-dosis	185,00	50,00	3,70
Vacuna Complex-dosis	480,00	50,00	9,60
Vacuna Clostridial 10-dosis	480,00	60,00	8,00
Vacuna reproductiva-dosis	495,00	50,00	9,90
Vacuna brucelosis-dosis	132,00	25,00	5,28
Antiparasitario-cc	400,00	500,00	0,80
Minerales-cc	200,00	250,00	0,80
Antip.terneros-Dectomax cc	1.550,00	500,00	3,10
Toma terneros-cc	980,00	5.000,00	0,20
Bloque proteico-kg	250,00	15,00	16,67
Servicio de tacto veterinario	20,00	1,00	20,00
Control veterinario	400,00	1,00	400,00
Forraje-fardo	170,00	1,00	170,00
Maíz-kg	2.300,00	1.000,00	2,30
Núcleo proteico-kg	150,00	30,00	5,00
Caravana trazabilidad	9,80	1,00	9,80
Antibiótico-frasco 500 cc	1.072,00	1,00	1.072,00
Dilatador-frasco 50 cc	708,00	1,00	708,00
Vitaminas-frasco 500 cc	210,00	1,00	210,00
Curabicheras pasta-1 kg	440,00	1,00	440,00
Jeringas-unidad	450,00	1,00	450,00
Agujas-unidad	5,70	1,00	5,70
Guantes látex-caja x 100 unid.	70,00	1,00	70,00
Suplemento mineral-tonelada	5.400,00	1,00	5.400,00
Domas	2.000,00	1,00	2.000,00
Antiparasitario equinos-dosis	100,00	3,00	33,33

Planilla 12.2

- c) A su vez, los costos directos y variables a los procesos, pueden ser directos o indirectos a las categorías de hacienda y se considerarán por separado, de manera tal de conocer lo que cada categoría consume en forma particular. Luego, los consumos que son generales e imposibles de identificar, o posibles de identificar pero con un seguimiento preciso que insume tiempo y esfuerzo que no justificaría los resultados, se tratarán como indirectos.

En la planilla 12.3 se considera cada categoría en la columna 1 titulada “Producto”, con las dosis que utiliza una cabeza de esa categoría en el año en la columna 3, complementada con la columna 2 de centímetros de producto utilizados (si corresponde), el precio unitario (obtenido en planilla 12.2) en la columna 4 y adaptado a la cantidad de centímetros cuando existieran, y el costo en la columna 5, que surge de multiplicar las dos anteriores.

COSTOS VARIABLES Y DIRECTOS A LOS PROCESOS				
DIRECTOS A LAS CATEGORÍAS Y CABEZAS				
PROCESO CRÍA				
PRODUCTO	cc	DOSIS	PRECIO UNIT	TOTAL
VACAS				
Aftosa		1,00	29,00	29,00
Carbunclo		2,00	1,22	2,43
Reproductiva		1,00	9,90	9,90
Querato		1,00	7,10	7,10
Botulismo		1,00	3,70	3,70
Antip. 10 cc	10	6,00	8,00	48,00
Minerales	4	1,00	3,20	3,20
Tactos		1,00	20,00	20,00
Total				123,33
TOROS-TORITOS				
Aftosa		1,00	29,00	29,00
Carbunclo		2,00	1,22	2,43
Reproductiva		1,00	9,90	9,90
Querato		1,00	7,10	7,10
Botulismo		1,00	3,70	3,70
Antip. 20 cc	20	6,00	16,00	96,00
Forraje fardo		2,00	170,00	340,00
Maíz 4,5kgx90 días		405,00	2,30	931,50
Núcleo 0,5x90 días		45,00	5,00	225,00
Control veterinario		1,00	400,00	400,00
Total				2.044,63

TERNEROS/AS				
Aftosa		2,00	29,00	58,00
Brucelosis		0,50	5,28	2,64
Complex		2,00	9,60	19,20
Clostridial 10		2,00	8,00	16,00
Antip. 4 cc	4	1,00	3,20	3,20
Dectomax	3	2,00	9,30	18,60
Toma	4	2,00	0,78	1,57
Caravana		1,00	9,80	9,80
Total				129,01
VAQUILLAS				
Aftosa		2,00	29,00	58,00
Carbunclo		2,00	1,22	2,43
Reproductiva		1,00	9,90	9,90
Querato		1,00	7,10	7,10
Botulismo		1,00	3,70	3,70
Antip. 7 cc	7	6,00	5,60	33,60
Minerales	4	1,00	3,20	3,20
Bloque prot. 15 kg		0,10	16,67	1,67
Tacto		1,00	20,00	20,00
Total				139,60
VAQUILLITAS				
Aftosa		2,00	29,00	58,00
Carbunclo		2,00	1,22	2,43
Reproductiva		2,00	9,90	19,80
Querato		1,00	7,10	7,10
Botulismo		1,00	3,70	3,70
Antip. 5 cc	5	6,00	4,00	24,00
Minerales	3	1,00	2,40	2,40
Mancha		2,00	2,00	4,00
Bloque prot. 15 kg		0,80	16,67	13,33
Total				134,77

PROCESO RECRÍA				
PRODUCTO	cc	DOSIS	PRECIO UNIT	TOTAL
NOVILLITOS				
Aftosa		2,00	29,00	58,00
Carbunclo		2,00	1,22	2,44
Mancha		2,00	2,00	4,00
Querato		1,00	7,20	7,20
Botulismo		1,00	3,70	3,70
Antip. 6 cc	6	6,00	4,80	28,80
Maíz 1 kg x60 días		60,00	2,30	138,00
Núcleo 0,2x60 días		12,00	5,00	60,00
Total				302,14

Planilla 12.3

En la planilla 12.4, siguiendo con los costos directos a los procesos, se muestran los costos indirectos a las categorías, con una columna 1 para el “Producto”, la cantidad utilizada en la columna 2, el precio unitario proveniente de 12.2 en la columna 3 y el costo en la columna 4, que surge de multiplicar las dos anteriores.

COSTOS VARIABLES Y DIRECTOS A LOS PROCESOS				
INDIRECTOS A LAS CATEGORÍAS				
PROCESO CRÍA				
PRODUCTO	CANT	PCIO UNIT	TOTAL	
Antibióticos	4	1.072,00	4.288,00	
Dilatador	4	708,00	2.832,00	
Vitaminas	10	210,00	2.100,00	
Curabichera	10	440,00	4.400,00	
Jeringas	8	450,00	3.600,00	
Agujas	100	5,70	570,00	
Guantes	2	70,00	140,00	
Suplemento	9	5.400,00	48.600,00	
Total			66.530,00	
PROCESO RECRÍA				
PRODUCTO	CANT	PCIO UNIT	TOTAL	
Antibióticos	1	1.072,00	1.072,00	
Vitaminas	2	210,00	420,00	
Curabichera	2	440,00	880,00	
Jeringas	2	450,00	900,00	
Agujas	20	5,70	114,00	
Guantes	1	70,00	70,00	
Suplemento	1	5.400,00	5.400,00	
			8.856,00	

Planilla 12.4

- d) Se totalizan los costos directos y variables a cada proceso, sumando los directos e indirectos a las categorías de hacienda. En la columna 1 de la planilla 12.5 se observa cada categoría, en la columna 2 las cantidades de cabezas, en la columna 3 el costo por cabeza obtenido en el cuadro 12.3 y en la columna 4 el costo directo a la categoría, que surge de multiplicar las columnas 2 y 3. Luego se suman los costos indirectos a las categorías obtenidos en 12.4. Se obtienen totales independientes para cada proceso, cría y recría.

TOTAL DE COSTOS VARIABLES Y DIRECTOS A CRÍA			
DIRECTOS A LAS CATEGORÍAS			
CATEGORÍA	CAB	COSTO/CAB	COSTO TOTAL
Vacas	910	123,33	112.232,12
Toros/toritos	48	2.044,63	98.142,34
Terneros/as	580	129,01	74.824,64
Vaquillas	175	139,60	24.429,77
Vaquillitas	175	134,77	23.583,93
Total			333.212,80
INDIRECTOS A LAS CATEGORÍAS			66.530,00
Total			399.742,80

TOTAL DE COSTOS VARIABLES Y DCTOS. A RECRÍA			
DIRECTOS A LAS CATEGORÍAS			
CATEGORÍA	CANT	COSTO/CAB	COSTO TOTAL
Novillitos	290	302,14	87.620,60
INDIRECTOS A LAS CATEGORÍAS			8.856,00
Total			96.476,60

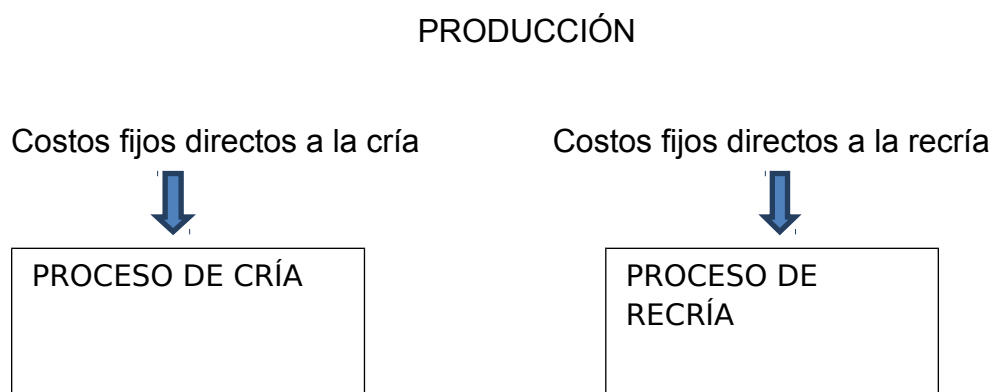
Planilla 12.5

- e) También se acumulan los costos pertenecientes al proceso de cría de equinos, que es un centro de servicios que asistirá tanto a la cría como a la recría, en este caso se totalizaron los variables y fijos, por tratarse de este tipo de centro, y con costos menores. El concepto de costo se puede observar en la columna 1 (por ejemplo antiparasitario), la cantidad de consumo anual se muestra en la columna 2 (2 consumos), el precio unitario proveniente de la planilla 12.2 en la columna 3 (\$ 33,33), el costo total del consumo en la columna 4 ($2 \times \$ 33,33 = \$ 66,67$), y el costo para el total de equinos en la columna 5 ($\$66,67 \times 41 \text{ caballos} = \$ 2.733,33$). Para los otros conceptos no existe un consumo por cabeza.

COSTOS VARIABLES Y DIRECTOS A EQUINOS				
DIRECTOS A CADA CATEGORÍA Y CABEZA				41
Antiparasitario	2	33,33	66,67	2.733,33
DIRECTOS A LA CATEGORÍA POTRILLOS				
Domas	5	2.500,00		12.500,00
INDIRECTOS A LAS CATEGORÍAS				
Amor.padrillo	1	5.000,00	5.000,00	
Antibióticos	1	1.072,00	1.072,00	6.072,00
Total				21.305,33

Planilla 12.6

2° Paso: Asignación de los costos fijos directos a los procesos.



Cuadro 65. 2° Paso de la acumulación de costos.

En este caso en particular no se detectaron costos fijos directos a recría, sólo al proceso de cría. Se trata de las amortizaciones de los reproductores machos, toros, sujetos a amortizaciones por tratarse de especímenes comprados a cabañas, de alta calidad y precio, por un total de 37, sin considerar en este cálculo los 9 de propia producción. Con una vida útil de 5 años y un valor amortizable de 38.108,11, la amortización anual es de 7.621,62, por animal.

COSTOS FIJOS DIRECTOS AL PROCESO CRÍA				
Amort.repro.	37	38.108,11	7.621,62	282.000,01

Planilla 12.7

3° Paso: Determinación de los costos indirectos de producción

- a) Los costos de producción de la planilla 12.1 de detalle y clasificación que aparecen como indirectos son los que se presentan a continuación. Aquí se informan los costos de estructura que sirven a la producción, tanto al proceso cría como invernada.

En primer lugar se calculan los costos en forma separada, por rubro, para luego totalizarlos en un resumen.

Comenzando con las amortizaciones, los bienes amortizables se detallan en la columna 1, la vida útil en la columna 2, el valor amortizable en la columna 3, y la amortización anual en la columna 4.

AMORTIZACIONES			
Bien de uso	V.útil	Valor	Amortización
Amort. Rodados	5	500.000,00	100.000,00
Amort. Máquinas y herramientas	30	400.000,00	13.333,33
Amort.Construcciones	50	1.500.000,00	30.000,00
Amort.Tractor y motor	30	400.000,00	13.333,33
Amort.Alambrados	50	250.000,00	5.000,00
Amort.Molinos y aguadas	50	350.000,00	7.000,00
Amort.Corrales y bebederos	50	280.000,00	5.600,00
Amort.Muebles y útiles	10	50.000,00	5.000,00
		3.730.000,00	179.266,67

Planilla 12.8

La planilla siguiente muestra los sueldos que se pagan a los empleados de producción, en forma mensual y anual, y el S.A.C., así como las

contribuciones correspondientes a ambos conceptos. El seguro de vida obligatorio se contrata y paga en forma anual.

SUELDOS DE PRODUCCIÓN			CONTRIBUC.
Encargado		14.637,25	
Capataz		12.953,98	
Peón gral		10.904,76	
Peón gral		10.758,39	
Cocinero		11.343,88	
Tractorista		12.588,03	
Total mes		73.186,29	
Total año	12,00	878.235,48	289.817,70
SAC		73.186,29	24.151,48
Sueldos + SAC		951.421,77	313.969,18
Seguro de vida		800,00	
Total general		1.266.190,95	

Planilla 12.9

Para los productos que utiliza el personal en su alimentación se muestra la planilla 12.10, donde en la columna 1 se indican los productos, en la columna 2 la cantidad de meses en el año, en la columna 3 el importe del consumo mensual y en la columna 4 el importe total del año.

PRODUCTOS PARA EL PERSONAL			
Mercaderías	12	4.830,00	57.960,00
Panadería	12	1.500,00	18.000,00
Farmacia			700,00
			76.660,00

Planilla 12.10

La planilla 12.11 muestra los costos del rubro elementos de seguridad que se entregan al personal durante el año, en la columna 3 se muestran el precio unitario y en la columna 4 el importe total.

ELEMENTOS DE SEGURIDAD			
Zapatos	5	750,00	3.750,00
Botas de goma	5	400,00	2.000,00
Guantes cuero	5	150,00	750,00
			6.500,00

Planilla 12.11

La planilla 12.12 muestra los consumos en litros de cada rodado en la columna 2, el precio del litro en la columna 3, costo mensual y anual en las siguientes columnas.

		COMBUSTIBLE		
Rodado	Litros	Precio	Mes	Año
Camioneta	400	20	8.000,00	96.000,00
Tractor	100	20	2.000,00	24.000,00
Maquinarias	100	20	2.000,00	24.000,00
				144.000,00

Planilla 12.12

La planilla 12.13 correspondiente a gas y kerosene muestra en la columna 2 el consumo mensual, el precio unitario en la columna 3, el costo mensual y anual en las siguientes columnas 4 y 5.

GAS Y KEROSENE				
Garrafa 45 kg	0,33	1.100,00	363	4.356,00
Garrafa 15 kg	1	250,00	250	3.000,00
Kerosene	1	15,00	15	180,00
				7.536,00

Planilla 12.13

La planilla 12.14 muestra el rubro aceites y lubricantes, con la descripción de concepto, cantidad de consumo, precio unitario y costo anual para cada una de las columnas.

ACEITES Y LUBRICANTES			
Aceite y filtro	2	2.400,00	4.800,00
Aceite y filtro	2	1.500,00	3.000,00
Aceite y filtro	2	1.500,00	3.000,00
Baterías	2	4.000,00	8.000,00
Total			18.800,00

Planilla 12.14

La planilla 12.15 muestra las reparaciones y mantenimiento anuales.

REPARACIONES Y MANTENIMIENTO			
Repuestos		10.000,00	
Cubiertas		20.000,00	
Reparación rodados		5.000,00	
Reparación máquinas		10.000,00	
Otras		2.000,00	47.000,00
Materiales		8.000,00	
Mant.construcciones		14.000,00	
Mant.molinos		12.000,00	
Mant.corrales		20.000,00	
Mant.alambrados		20.000,00	74.000,00

Planilla 12.15

La planilla 12.16 muestra lo correspondiente a seguros y patentes, observándose en la columna 2, la cantidad de cuotas al año, en la columna 3, el importe de dicha cuota, y en la columna 4, el costo del año.

SEGUROS Y PATENTES				
Seguro camioneta	2	8.200,00	16.400,00	
Seguro ruta	2	4.783,00	9.566,00	
Seguro acoplado	2	911,00	1.822,00	27.788,00
Patente	3	4.462,00	13.386,00	13.386,00

Planilla 12.16

La planilla 12.17 muestra los costos de televisión del personal y energía, con importes mensuales y anuales.

TELEVISIÓN Y ENERGÍA				
DirecTV	12	1.230,00	14.760,00	
Energía	12	1.500,00	18.000,00	

Planilla 12.17

- b) De acuerdo a los importes determinados en los cuadros anteriores, se presenta la planilla 12.18 que resume los costos indirectos de producción.

COSTOS INDIRECTOS A PROCESOS	
Impuesto Inmobiliario	127.500,07
Sueldos netos	878.235,48
Contribuciones/ART	313.969,18
Seguro vida obligatorio	800,00
SAC	73.186,29
Varios	0,00
Amortizaciones	179.266,67
Productos personal	76.660,00
Elementos seguridad	6.500,00
Combustible	144.000,00
Gas y kerosene	7.536,00
Aceites y lubricantes	18.800,00
Repuestos y reparaciones	47.000,00
Materiales y mantenimien.	74.000,00
Seguros	27.788,00
Patentes	13.386,00
Televisión satelital	14.760,00
Energía de estancia	18.000,00
Total	2.021.387,69

Planilla 12.18

4° Paso: Confección de la Hoja de costos por procesos.

Según se indicó con anterioridad, estamos ante un caso de costos por procesos, entonces, en base a los costos obtenidos hasta acá, se presenta la Hoja de Costos por Procesos, donde se puede ver la acumulación de conceptos, por separado, para cría y recria, mientras se trate de costos directos a cada uno. Luego se suman al total de ambos, los costos indirectos, no sólo los de estructura, sino los correspondientes al centro de servicios Equinos, para llegar al total de costos de producción.

SAN JUSTO S.A.			
HOJA DE COSTOS POR PROCESOS			
ESTABLECIMIENTOS: San Justo y San Antonio			
CONCEPTOS DE COSTOS	CRÍA	RECRÍA	TOTAL
Costos directos variables	399.742,80	96.476,60	496.219,40
Costos directos fijos	282.000,01	0,00	282.000,01
Total costos directos	681.742,81	96.476,60	778.219,41
Costos equinos			21.305,33
Costos indirectos Producción			2.021.387,69
Total costos indirectos			2.042.693,02
Total costos dctos.e indirectos			2.820.912,43

Planilla 12.19

En la planilla 12.19 se detallan como conceptos de costos los costos directos variables determinados en planillas 12.5, los costos directos fijos de planilla 12.7, los costos de la cría de equinos según planilla 12.6 y los costos indirectos de producción provenientes de planilla 12.18.

5° Paso: Determinación de los costos de otros sectores.

Aquí se analiza lo correspondiente al área comercial y administrativa, en su aspecto fijo. Existen algunos costos que son directos a las áreas, y otros que se comparten entre ambas.

En la planilla 12.20 se observan los conceptos en la columna 1, los valores mensuales en la columna 2, la cantidad de períodos mensuales en la columna 3 y el importe anual en la columna 4. En los conceptos referidos a amortizaciones, la columna 3 presenta los años de vida útil.

COSTOS FIJOS DE OTROS SECTORES			
DIRECTOS A ADMINISTRACIÓN			
Servicios contables	4.200,00	12,00	50.400,00
Mantenimiento cta.bancaria	150,00	12,00	1.800,00
Presentación EECC	25.000,00	1,00	25.000,00
Honorarios administración	14.000,00	12,00	168.000,00
Total			245.200,00
INDIRECTOS A COMERCIALIZACIÓN Y ADMINISTRACIÓN			
Secretaria	9.000,00	12	108.000,00
Amort.muebles y útiles	25.000,00	10	2.500,00
Amort.equipos	15.000,00	5	3.000,00
Amort.local	500.000,00	50	10.000,00
Librería	800,00	12	9.600,00
Servicios Informáticos	250,00	12	3.000,00
Seguridad	200,00	12	2.400,00
Telefonía empresarial	1.525,00	12	18.300,00
Impuesto Inmobiliario local	120,00	3	360,00
Servicios municipales	100,00	12	1.200,00
Agua	50,00	12	600,00
Internet	450,00	12	5.400,00
Energía	200,00	12	2.400,00
Total			166.760,00
Total directos e indirectos			411.960,00

Planilla 12.20

La planilla 12.21 muestra la hoja de costos de los otros sectores, y toma los valores de la planilla 12.20.

SAN JUSTO S.A.			
HOJA DE COSTOS DE OTROS SECTORES			
CONCEPTO	COMERCIAL	ADMINISTR	TOTAL
Directos	0,00	245.200,00	245.200,00
Indirectos			166.760,00
Total			411.960,00

Planilla 12.21

12.13. Determinación de resultados

Una vez conocidos los costos de la empresa, se avanza en la medición del resultado, que es en definitiva lo que le interesa conocer al productor para saber cuál es el fruto de su esfuerzo, y además para proyectar hacia el futuro las acciones a seguir. La primera metodología que se propondrá es la determinación del resultado a partir de las ventas.

1° Paso: Calcular las ventas anuales en cantidades y valores, y los costos comerciales variables.

- a) Una vez calculados todos los costos, se pasa al análisis de las ventas anuales (planilla 12.22) considerando los productos de cría y de recría por separado, para poder luego obtener resultados por procesos. También se calculan los gastos comerciales variables a las ventas (planilla 12.23) y se deducen de ellas para obtener las ventas netas.

VENTAS				
PROCESO DE CRÍA				
Categoría	Cantidad	Peso c/desb	Precio kg	Importe
Terneras hembras refugo	110	130	38,00	543.400,00
Vacas viejas o refugo	160	380	17,00	1.033.600,00
Toros viejos o refugo	10	700	15,00	105.000,00
Cueros	20	5	30,00	3.000,00
				1.685.000,00
Costos comerciales				-160.028,00
Ventas netas				1.524.972,00

PROCESO RECRÍA				
Categoría	Cantidad	Peso	Precio kg	Importe
Novillitos	287	233	34,00	2.273.614,00
Cueros	5	4	30,00	600,00
Ventas brutas				2.274.214,00
Costos comerciales				-208.339,26
Ventas netas				2.065.874,74
Total ventas netas				3.590.846,74

Planilla 12.22

Los costos comerciales que se deducen en la planilla anterior se encuentran detallados en la siguiente planilla:

COSTOS COMERCIALES				
PROCESO CRÍA				
Variables y directos al proceso				
Comisión consignatario	5%	1.685.000,00		84.250,00
Comisión encargado vtas	4%	1.685.000,00		67.400,00
Senasa jóvenes	110	16,00	10	1.770,00
Senasa adultos	170	21,87	10	3.728,00
Guías	8	10,00		80,00
Gestoría	8	350,00		2.800,00
Total				160.028,00
PROCESO RECRÍA				
Variables y directos al proceso				
Comisión consignatario	5%	2.274.214,00		113.710,70
Comisión encargado vtas	4%	2.274.214,00		90.968,56
Senasa adultos				2.220,00
Guías	4	10,00		40,00
Gestoría	4	350,00		1.400,00
Total				208.339,26

Planilla 12.23

- b) No deben omitirse las ventas de otros procesos, en este caso de equinos que se van separando anualmente por vejez o falta de condiciones para el trabajo, ya que se reponen con los nacimientos.

OTRAS VENTAS				
CATEGORÍA		CANT	PRECIO	IMPORTE
Caballos refugo		5	3.400,00	17.000,00
Gastos		3,50%		-595,00
Gestoría				-500,00
Total				15.905,00

Planilla 12.24

2° Paso: Cálculo del resultado.

- Teniendo en cuenta las ventas, a las que se les restaron los costos comerciales variables, separadas por procesos, se restan los demás costos variables de producción para obtener la contribución marginal de cada proceso.
- En segundo lugar se restan los costos fijos de cada proceso para obtener la contribución de la línea.
- Los costos indirectos se deducen al total, ya que pertenecen a ambos sectores, para la obtención del resultado bruto.
- A continuación se restan los costos fijos comerciales y administrativos, con lo que se llega al resultado neto.
- Por último otros ingresos, en este caso provenientes de equinos, que nos arrojará la ganancia o pérdida final.

ESTADO DE RESULTADOS			
CONCEPTO	CRÍA	RECRÍA	TOTAL
Ventas netas	1.524.972,00	2.065.874,74	3.590.846,74
Costos directos variables	-399.742,80	-96.476,60	-496.219,40
Contribución marginal	1.125.229,20	1.969.398,14	3.094.627,34
Costos directos fijos	-282.000,00	0,00	-282.000,00
Contribución de la línea	843.229,20	1.969.398,14	2.812.627,34
Costos indirectos			-2.042.693,02
Resultado bruto			769.934,32
Costos com. y administrativos			-411.960,00
Resultado neto			357.974,32
Ingresos otras ventas			15.905,00
Ganancia			373.879,32

Planilla 12.25

12.14. Determinación del resultado por diferencia patrimonial

Además de llegar a un resultado a partir de las ventas, debería obtenerse el resultado patrimonial, que incluye tanto los resultados del período como las variaciones de activo y pasivo. Esto es, comparar el patrimonio de la empresa al inicio (M1) y al final (M2).

$$M1: A - P = PN1$$

$$M2: A - P + R + a - r = PN2$$

Donde A es Activo

P es Pasivo

PN es Patrimonio neto

R es resultado

a son los aportes de socios

r son los retiros de socios

Luego, restando:

$$PN2 - PN1 = R + a - r \pm \text{variaciones de A y P}$$

Suponiendo que no hubo aportes ni retiros de socios, entonces la diferencia entre el patrimonio al inicio y al final, nos arrojará el resultado del período y las variaciones que sufrieron el activo y el pasivo de la empresa. O sea:

$$PN2 - PN1 = R \pm \text{variaciones de A y P}$$

A continuación se presenta el Estado de Resultados con la incorporación de los datos necesarios para llegar al resultado por diferencia patrimonial y más adelante las planillas demostrativas de los cálculos realizados para llegar a dicho resultado.

ESTADO DE RESULTADOS			
CONCEPTO	CRÍA	RECRÍA	TOTAL
Ventas netas	1.524.972,00	2.065.874,74	3.590.846,74
Costos directos variables	-399.742,80	-96.476,60	-496.219,40
Contribución marginal	1.125.229,20	1.969.398,14	3.094.627,34
Costos directos fijos	-282.000,00	0,00	-282.000,00
Contribución de la línea	843.229,20	1.969.398,14	2.812.627,34
Costos indirectos			-2.042.693,02
Resultado bruto			769.934,32
Costos com. y administrativos			-411.960,00
Resultado neto			357.974,32
Ingresos otras ventas			15.905,00
Ganancia			373.879,32
Valorización hacienda por precios			643.470,00
Valorización hacienda por compra			22.500,00
Igual resultado por diferencia patr.			1.039.849,32

Planilla 12.26

La valorización de la hacienda indicada corresponde al detalle de la planilla 12.27, donde los kilos de cada categoría se multiplican por la diferencia de precio de dicha categoría entre el momento de inicio y el momento final. A este total se resta una diferencia de stock por cerrar con menos cabezas de novillitos (680 kg de diferencia por su precio final de \$ 36,00=24.480), obteniendo la valorización por diferencia de precios de 643.470. Existe también una valorización por compra de toros que aumenta los kilos de la existencia inicial y arroja una diferencia en valor por 22.500.

VALORIZACIÓN DE HACIENDA			
Categoría	Diferencia	Kilos	Total
Vacas	1,00	364.000,00	364.000,00
Toros	0,00	41.400,00	0,00
Toritos	0,00	400,00	0,00
Vaquillas	2,00	40.250,00	80.500,00
Vaquillitas	1,00	26.250,00	26.250,00
Terneros	2,00	0,00	0,00
Terneras	2,00	0,00	0,00
Novillitos	4,00	49.300,00	197.200,00
Total			667.950,00
Diferencia stock			-24.480,00
Valorizac. precios			643.470,00
Valorizac. compra			22.500
Total			665.970,00

Planilla 12.27

En la planilla 12.26 se incluye esta valorización para llegar al resultado por diferencia patrimonial.

Veamos ahora cómo se llegaría a este resultado mencionado, calculando en forma separada cada una de las diferencias patrimoniales. Se pueden observar las amortizaciones de los bienes de uso de comercialización y administración en la planilla 12.28, columna 2, siendo los valores amortizables los de la columna 3. Y en la planilla 12.29 se totalizan las amortizaciones, tanto aquellas de producción presentadas en 12.8, como las de comercialización y administración de 12.28 y las correspondientes a equinos, del cuadro 12.6.

AMORTIZACIONES COMERCIALIZACIÓN Y ADMINISTRACIÓN			
Amort. Muebles y Útiles		2.500,00	25.000,00
Amort. equipos		3.000,00	15.000,00
Amort. local		10.000,00	500.000,00
Total		15.500,00	540.000,00

Planilla 12.28

TOTAL AMORTIZACIONES		
Producción		179.266,67
Comercial y admi.		15.500,00
Equinos		<u>5.000,00</u>
Total		199.766,67

Planilla 12.29

En la planilla 12.30 se muestra la composición del Patrimonio al inicio, y la hacienda y bienes de uso al cierre.

<u>Patrimonio neto al inicio</u>		
Hacienda al inicio		12.689.350,00
Bienes de uso producción		3.730.000,00
Otros bienes de uso		540.000,00
Equinos		<u>105.000,00</u>
Total		17.064.350,00
<u>Hacienda y bienes de uso al cierre</u>		
Hacienda al cierre		13.355.320,02
Bienes de uso producción		3.730.000,00
Otros bienes de uso		540.000,00
Equinos		<u>105.000,00</u>
Total		17.730.320,02

Planilla 12.30

La planilla 12.31 muestra el saldo de Caja y Bancos, considerando los ingresos por ventas y las erogaciones realizadas.

Caja y Bancos	
Ventas del periodo	3.590.846,74
Otras ventas	15.905,00
Costos erogables variables	-496.219,40
Costos erogables equinos	-16.305,33
Costos erogables indir. Prod.	-1.842.121,02
Costos erogables comer.y adm	-396.460,00
Compras	<u>-300.000,00</u>
Total	555.645,99

Planilla 12.31

Se llega así a la planilla 12.32 de obtención del resultado del período por comparación del Patrimonio al inicio y al final del período, cuyo resultado coincide con el obtenido en 12.26.

RESULTADO DEL PERÍODO (por diferencia patrimonial)	
Patrimonio neto al inicio	17.064.350,00
Hacienda y bs de uso al cierre	17.730.320,02
Compras reproductores	300.000,00
Amortización de reproductores	-282.000,01
Caja y Bancos	555.645,99
Otras amortizaciones	-199.766,67
Patrimonio neto al cierre	18.104.199,32
Resultado del período	1.039.849,32

Planilla 12.32

Se ha mostrado entonces, la metodología utilizada para la obtención del resultado por tenencia de activos, originado por el aumento de los precios de la hacienda entre dos momentos, el inicio y el fin del período.

En términos generales, se puede indicar que la medición corresponde al período entre el cierre y el momento de incorporación de los bienes al patrimonio, que a su vez puede ser, al inicio, al momento de la compra, o al momento de

producción. En el caso de esta empresa, el momento de producción de terneros, se presenta cuando son destetados y dejan de ser una sola pieza con su madre, pero que coincide con su venta, por lo tanto no existe diferencia de precio, así el resultado por tenencia se presenta entre el precio de los animales al inicio del período y al final. Y con respecto a las compras, éstas son de reproductores machos, que en el 80% del número de cabezas se amortiza, y el valor al cierre es el mismo del inicio, \$ 34,00, no presentándose así diferencia por incremento de precio, pero sí existe una valorización de esta categoría por cantidad de kilos comprados, lo que hace que esta categoría tenga un mayor valor por \$ 22.500.

Ahora bien, si el precio al cierre fuera de \$ 35, entonces habría que segregar la diferencia por incorporación de bienes de uso, de la diferencia por tenencia, y en este caso \$ 22.500 correspondería a la primera, y \$ 42.062 $[(\$ 35 - \$ 34) \times 42.062 \text{ kg}]$ sería resultado por tenencia (pueden existir algunas diferencias por redondeo de cifras).

12.15. Determinación del resultado a partir de la producción

Se ha llegado al resultado a través de la consideración de las ventas y costos. Si bien esto es un procedimiento adecuado en el caso de la mayoría de las empresas, en el sector agropecuario, pueden oponerse reparos. La razón es el tipo de producción del que se trata, que trabaja con seres vivos provenientes de la naturaleza, sujetos a ciclos, en los cuales se reconoce un crecimiento biológico por parte de las plantas o los animales. Y no necesariamente se vende todo aquello que muestra este crecimiento, ya que no son bienes destinados a este fin. En el caso de la cría por ejemplo, los bienes para la venta son los terneros y terneras, pero el resto de las categorías siguen generando kilos por su crecimiento, vaquillitas, vaquillas y vacas, toritos y toros, sin destinarse a venta, excepto los que se descartan. Por lo tanto sería conveniente cuantificar la producción total, no únicamente la destinada a venta, para determinar el resultado de una manera que exponga de un modo adecuado la realidad económica en esta actividad. De hecho, las diferencias

surgirán por producción que no se destina a la venta, y por producción que si bien tiene este fin, la empresa se reserva y no es enviada al mercado.

Según Rudi, el resultado está conformado por una serie de elementos autónomos que es necesario analizar para la gestión, considerando así:

“1) Los resultados por producción, en términos físicos y monetarios.

2) Los resultados por recategorización, que se originan exclusivamente en la actividad ganadera y son generados por las diferencias de precios de mercado cuando un animal pasa de categoría (vaquillona a vaca, ternero a novillito, toritos a toros, etc.). Si bien se corresponde como una diferencia estrictamente monetaria, lo consideramos como un complemento del resultado por producción dado que como veremos luego, son diferencias de valores en el mercado que están íntimamente ligadas al proceso biológico de crecimiento.

3) Los resultados por transacciones, cuando se vende y compra a través de un canal de comercialización, que registra precios diferentes a los de un mercado de referencia utilizado para valorar los bienes.

4) Los resultados por tenencia, derivados de las variaciones de precios de los bienes entre dos fechas tanto de productos agrícolas, animales o cualquier activo biológico susceptible de ser valorizados.

5) Los costos de producción desagregados, identificando los de comportamiento variable-aquellos que se alteran con el volumen producido-de los fijos o estructurales.

6) Los costos de comercialización, administración y financieros que sirven de apoyo al proceso de producción.”

En este procedimiento se utiliza la ecuación:

Existencia final + Ventas – Compras – Existencia inicial

Dentro de esta ecuación se encuentran contenidos no sólo los resultados por la producción sino también los resultados por recategorización, que se refieren a los cambios de categoría de los animales que van creciendo y que deben reconocerse una vez al año. Aunque también podrían luego desagregarse resultados por transacciones, relacionados con las diferencias entre los precios de mercado vigentes y los precios obtenidos por el productor, así como los resultados por tenencia.

A continuación se presentan los sucesivos pasos para la obtención del resultado a través de la producción con los cuadros correspondientes.

1° Paso: obtención de la existencia inicial y existencia final, en términos físicos, cabezas y kilos, y monetarios, por categorías.

EXISTENCIA INICIAL					
CATEGORÍA	CAB	KG/CABEZA	TOTAL KILOS	PRECIO	TOTAL
Cría					
Vacas	910	400	364000	21,00	7.644.000,00
Toros	46	900	41400	34,00	1.407.600,00
Toritos	2	200	400	36,00	14.400,00
Vaquillas	175	230	40250	28,00	1.127.000,00
Vaquillitas	175	150	26250	35,00	918.750,00
Terneros	0	0	0	38,00	0,00
Terneras	0	0	0	36,00	0,00
Total	1308		472300		11.111.750,00
Recría					
Novillitos	290	170	49300	32,00	1.577.600,00
Total	1598		521600		12.689.350,00

Planilla 12.33

EXISTENCIA FINAL					
CATEGORÍA	CAB	KG/CABEZA	TOTAL KILOS	PRECIO	TOTAL
Cría					
Vacas	910	400	364000	22,00	8.008.000,00
Toros	46	914	42062	34,00	1.430.100,02
Toritos	2	200	400	36,00	14.400,00
Vaquillas	175	230	40250	30,00	1.207.500,00
Vaquillitas	175	150	26250	36,00	945.000,00
Terneros	0	0	0	40,00	0,00
Terneras	0	0	0	38,00	0,00
Total	1308		472961,7652		11.605.000,02
Recría					
Novillitos	286	170	48620	36,00	1.750.320,00
Total	1594		521581,7652		13.355.320,02

Planilla 12.34

Como se puede observar, se presentan para cada categoría de cada proceso, cría y recría, las cantidades de cabezas, los kilos promedio de la categoría, el precio del kilo, y el importe total que surge de multiplicar los kilos totales de la categoría por el precio.

En la cría generalmente se trabaja con un plantel de vacas y toros estable, donde las cantidades de animales jóvenes que se incorporan como reposición dan lugar a la venta del descarte por esa misma cantidad, menos las mortandades, faltantes y consumos del año. Esa es la política de esta empresa, por lo tanto no aumenta la cantidad de cabezas de un período a otro, sino que se maneja de manera tradicional, lo que le brinda seguridad ante el riesgo y la incertidumbre que dominan el ámbito agropecuario, generados por los mercados, las condiciones climáticas y el crecimiento de la hacienda. Y si las ventas son superiores a las necesidades del período realiza alguna inversión extraordinaria. Es por eso que existe una diferencia mínima entre las cabezas de inicio y de fin del período. Más adelante se presentan los movimientos anuales de hacienda.

En cuanto a los kilos por cabeza, son promedios de la categoría, ya que existen diferencias entre los animales recién ingresados a ella y los que ya están desde hace algunos años, como las vacas nuevas que ingresan con 320 kg, luego alcanzan los 400 kg y llegan hasta unos 425 kg aproximadamente. Además, se trabaja con pesajes tomados de manera esporádica, ya que a diferencia de la invernada, donde lo prioritario es la obtención de kilos, y por eso se pesan los animales frecuentemente, aquí lo prioritario es la obtención de cantidad de terneros/as.

No se niega que el peso de los terneros es un factor importante a la hora de la venta, pero el criador presta más atención a la cantidad de unidades producidas que a su peso, y de todos modos, si tratara de lograr eficiencia en este último aspecto, los pesajes frecuentes serían para esta categoría, no así para las categorías de adultos.

Se puede ver también un pequeño aumento en los precios de inicio y de fin. En realidad, los precios de la hacienda en pie han ido moviéndose lentamente en los últimos dos años, al menos en lo que respecta a la cría, mientras que los costos han sufrido aumentos considerables, pudiéndose observar una tendencia a la disminución de la utilidad.

2° Paso: búsqueda del resultado a través de la producción en términos monetarios, en primer lugar, para ser comparado con el Estado de Resultados obtenido anteriormente (planilla 12.26).

CONCEPTO		CRÍA	RECRÍA		TOTAL
Exist final		11.605.000,02	1.750.320,00		13.355.320,02
Ventas		1.524.972,00	2.065.874,74		3.590.846,74
Compras		300.000,00			-300.000,00
Existencia inicial		11.111.750,00	1.577.600,00		-12.689.350,00
Ingr.producción					3.956.816,75
Prod, com. y admin.					-2.929.567,08
Resultado					1.027.249,67
Ingreso equinos					15.905,00
Egresos equinos					-21.305,35
Valorización compra					18.000,00
Igual resultado patr.					1.039.849,32
Resul.por valorizac.					-665.970,00
Igual Estado Resul.					373.879,32

Planilla 12.35

Con los valores de existencia final e inicial obtenidos en el paso anterior, separados por proceso, y los de ventas y compras, se llega a valorizar la producción, y restando luego los costos de producción, comercialización y administración, se obtiene el resultado por procesos bovinos, luego se adicionan otros ingresos, y sus respectivos costos para obtener el resultado final, sin olvidar el mayor valor por compra de \$ 22.500 menos su amortización \$ 4.500.

En este caso, el resultado de \$ 1.039.849,32 es mayor al que arroja el Estado de Resultados de \$ 373.879,32, habiéndose detectado que la diferencia se debe a la valorización de la hacienda por aumento de precios entre el momento inicial y el momento final, y a la valorización de la hacienda por compra de mayor cantidad de kilos de los toros.

3° Paso: confección del cuadro de movimiento de hacienda anual, partiendo de la existencia inicial, e incorporando la cantidad de animales (cabezas) correspondientes a cada tipo de entrada y salida y por categorías, y obtener así la existencia final.

MOVIMIENTO DE HACIENDA								
CATEGORÍAS	EXIST.INICIAL	COMP.	PROCREO	RECATEGOR.	VENTAS	MORTAND.	RECATEGOR.	EXIST.FINAL
Vacas	910			174	160	14		910
Toros	46	8		2	10			46
Toritos	2			2			2	2
Vaquillas	175			175		1	174	175
Vaquillitas	175			175			175	175
Termeros	0		290			2	288	0
Termeras	0		290		110	5	175	0
Novillitos	290			286	287	3		286
Total	1.598	8	580	814	567	25	814	1.594

Planilla 12.36

La planilla de movimiento de hacienda es la base para confeccionar luego los cuadros que muestran cada uno de los movimientos en forma individual: compras, procreo, recategorización (entradas a la categoría), ventas, mortandad, recategorización (salidas de la categoría).

4° Paso: totalización de cada uno de los movimientos en cantidades físicas y monetarias.

Para cada uno de los tipos de movimientos, partiendo de la cantidad de cabezas y los kilos promedio del animal, se obtiene la cantidad total de kilos, que al multiplicarse por el precio por kilo, arroja el importe de dicho movimiento para cada categoría, y también en forma total.

COMPRAS DEL PERÍODO					
CATEGORÍA	CABEZAS	KG/CABEZA	TOTAL KILOS	PRECIO	TOTAL
Cría					
Vacas	0	0	0	0,00	0,00
Toros	8	0	8.000	37,50	300.000,00
Toritos	0	0	0	0,00	0,00
Vaquillas	0	0	0	0,00	0,00
Vaquillitas	0	0	0	0,00	0,00
Terneros	0	0	0	0,00	0,00
Terneras	0	0	0	0,00	0,00
Total	8				300.000,00
Recría					
Novillitos	0	0	0	0,00	0,00
Total	8				300.000,00

Planilla 12.37

		PROCROO			
Terneros	290	170	49.300	40,00	1.972.000,00
Terneras	290	150	43.500	38,00	1.653.000,00

Planilla 12.38

VENTAS DEL PERÍODO						
CATEGORÍA	CABEZAS	KG/CABEZA	TOTAL KILOS	PRECIO	PCIO. NETO	TOTAL
Cría						
Vacas	160	380	60.800	17,00	15,39	935.436,83
Toros	10	700	7.000	15,00	13,58	95.027,93
Toritos	0	0	0	0,00	0,00	0,00
Vaquillas	0	0	0	0,00	0,00	
Vaquillitas	0	0	0	0,00	0,00	0,00
Terneros	0	0	0	0,00	0,00	0,00
Terneras	110	130	14.300	38,00	34,39	491.792,16
Total	280		82.100			1.522.256,91
Novillitos	287	233	66.871	34,00	30,89	2.065.329,71
Total	567		148.971			3.587.586,62
Ventas cuero				3.600,00	0,09	3.259,80
Total						3.590.846,42

Planilla 12.39

MORTANDAD						
CATEGORÍA	CABEZAS	KG/CABEZA	TOTAL KILOS	PRECIO	TOTAL	PROCESO
Vacas	14	400	5.600	22,00	123.200,00	
Toros	0	900	0	34,54	0,00	
Toritos	0	300	0	36,00	0,00	
Vaquillas	1	320	320	30,00	9.600,00	
Vaquillitas	0	230	0	36,00	0,00	
Terneros	2	170	340	40,00	13.600,00	
Terneras	5	150	750	38,00	28.500,00	174.900,00
Novillitos	3	240	720	36,00	25.920,00	25.920,00
Total	25		7.730		200.820,00	200.820,00

Planilla 12.40

RECATEGORIZACIÓN											
CATEGORÍA	SALIDAS	KG/CABEZA	TOTAL KILOS	PRECIO	TOTAL	ENTRADAS	KG/CABEZA	TOTAL KILOS	PRECIO	TOTAL	DIFERENCIA
Vacas			0	22,00	0,00	174	320	55.680	22,00	1.224.960,00	-1.224.960,00
Toros			0	34,00	0,00	2	300	600	34,00	20.400,00	-20.400,00
Toritos	2	300	600	36,00	21.600,00	2	170	340	36,00	12.240,00	9.360,00
Vaquillas	174	320	55.680	30,00	1.670.400,00	175	230	40.250	30,00	1.207.500,00	462.900,00
Vaquillitas	175	230	40.250	36,00	1.449.000,00	175	150	26.250	36,00	945.000,00	504.000,00
Terneros	288	170	48.960	40,00	1.958.400,00			0	40,00	0,00	1.958.400,00
Terneras	175	150	26.250	38,00	997.500,00			0	38,00	0,00	997.500,00
Novillitos			0	36,00	0,00	286	170	48.620	36,00	1.750.320,00	-1.750.320,00
Total	814		171.740		6.096.900,00	814		171.740		5.160.420,00	936.480,00

Planilla 12.41

5° Paso: A continuación se confecciona la planilla de producción física, con los datos de kilaje de los cuadros anteriores.

PRODUCCIÓN DEL PERÍODO EN KILOS								
CATEGORÍAS	EXIST.FINAL	VENTAS	SALIDAS	MORTANDAD	COMPRAS	ENTRADAS	EXIST.INICIO	KG PRODUCC
Vacas	364.000	60.800	0	5.600	0	55.680	364.000	10.720
Toros	42.062	7.000	0	0	8.000	600	41.400	-938
Toritos	400	0	600	0	0	340	400	260
Vaquillas	40.250	0	55.680	320	0	40.250	40.250	15.750
Vaquillitas	26.250	0	40.250	0	0	26.250	26.250	14.000
Terneros	0	0	48.960	340	0	0	0	49.300
Terneras	0	14.300	26.250	750	0	0	0	41.300
Novillitos	48.620	66.871	0	720	0	48.620	49.300	18.291
Total	521.582	148.971	171.740	7.730	8.000	171.740	521.600	148.683

Planilla 12.42

6° Paso: se buscan los precios promedios de las categorías, sumando los diferentes precios para cada tipo de movimiento (numerador) y dividiendo por la cantidad de precios considerados (denominador). La última columna de diferencia de precios se refiere al valor que pierden los kilos de una categoría por cambiar a otra categoría superior. Por ejemplo, los terneros, cuyo precio por kilo es de \$ 40, cuando pasan a novillitos, el precio se transforma en \$ 32,96, por lo tanto la pérdida de valor es de \$ 7,04. En ganadería, el mercado paga a medida que se va recategorizando el animal, generalmente un precio cada vez menor por kilo. El animal va ganando kilos, pero el precio por kilo va disminuyendo, aunque puede haber algunas excepciones.

PRECIOS PROMEDIO								
CATEGORÍA	INICIO	COMPRA	VENTA	FINAL	NUMERADOR	DENOMINADOR	PROMEDIO	DIFER.PCIOS.
Vacas	21,00	0	15,39	22,00	58,39	3	19,46	9,54
Toros	34,00	37,5	13,58	34,00	119,08	4	29,77	6,23
Toritos	36,00	0	0	36,00	72,00	2	36,00	4,00
Vaquillas	28,00	0	0	30,00	58,00	2	29,00	6,50
Vaquillitas	35,00	0	0	36,00	71,00	2	35,50	0,63
Terneros	38,00	0	0	40,00	78,00	2	40,00	
Terneras	36,00	0	34,39	38,00	108,39	3	36,13	
Novillitos	32,00	0	30,89	36,00	98,89	3	32,96	7,04

Planilla 12.43

7° Paso: se usan los precios promedio para valorizar la producción, que se puede observar en la columna de producción bruta. Pero, esta producción contiene las diferencias de valor por cambios de categorías, por eso se consideran las diferencias de precios, ya obtenidas en 12.43, en la siguiente columna, que al ser multiplicadas por las entradas en dicha categoría del cuadro 12.42, columna 7, arroja el resultado por recategorización. Luego, producción bruta menos este resultado, nos arroja la producción neta en la última columna, es decir la producción real, sin los efectos de los cambios de precios por recategorización (pueden existir diferencias por redondeos debido a la cantidad de decimales de los valores utilizados).

KG PRODUCC	PCIO.PROM	PROD. BRUTA	DIFE. PCIOS.	RESUL. RECA	PROD. NETA
10.720	19,46	208.630,76	9,54	531.085,60	-322.454,84
-938	29,77	-27.930,18	6,23	3.738,69	-31.668,86
260	36,00	9.360,00	4,00	1.360,00	8.000,00
15.750	29,00	456.750,00	6,50	261.625,00	195.125,00
14.000	35,50	497.000,00	0,63	16.546,77	480.453,23
49.300	40,00	1.972.000,00	0,00	0,00	1.972.000,00
41.300	36,13	1.492.183,59	0,00	0,00	1.492.183,59
18.291	32,96	602.903,57	7,04	342.199,19	260.704,37
148.683		5.210.897,74		1.156.555,25	4.054.342,49

Planilla 12.44

En el presente trabajo también se valorizó la producción considerando los cuadros correspondientes a cada movimiento en particular, confeccionados anteriormente, para hacer la comparación

EXIST.FINAL	VENTAS	SALIDAS	MORTANDAD	COMPRAS	ENTRADAS	EXIST.INICIO	PROD.BRUTA
13.355.320,02	3.587.586,62	6.096.900,00	200.820,00	300000,00	5.160.420,00	12.689.350,00	5.090.856,64

PROD.BRUTA	RECATEGO.	PROD.NETA
5.090.856,64	936.480,00	4.154.376,64

Planilla 12.45

Aplicando la ecuación a la que se hizo referencia en páginas anteriores, se llega a la producción bruta, y al restarle la diferencia total por recategorización, se obtiene la producción neta.

Se detectó una diferencia importante en los valores, quedando valorizada la producción bruta con este último método por un importe menor, que el que surge del anterior método. Se considera que ello se debe al uso de los precios promedios que quedaron muy altos para el caso de las ventas y no son representativos de la realidad, al igual que para las compras. Por ejemplo, en el caso de vacas, cuando el kilo tiene un precio promedio de \$19,46, y la venta de 160 cabezas es a un precio de \$17, y de \$ 15,39 descontando costos comerciales, lo que hace que ésta quede sobredimensionada. Lo mismo ocurre con los reproductores, que un número de 10 cabezas se venden a un precio bajo de \$15, \$ 13,58 neto, y el precio promedio es de \$29,90. Y no se trata de malas operaciones de la empresa, sino del precio de mercado existente para esa mercadería.

Esta característica es típica de la cría, que a diferencia de la invernada, la hacienda correspondiente a reproductores, llegado un determinado momento de su vida útil, comienza a perder valor. Una vaca vientre, si bien se vende en una pieza y no por kg, a efectos del trabajo actual, se le dio un valor de \$22 al kilo, y cuando se la vende para invernar tiene un valor más bajo, y aún menor si se trata de vacas conserva que van a frigorífico. Con los toros ocurre lo mismo, al dejar de servir como padres, se los vende a frigorífico y el precio es ostensiblemente más bajo que cuando están aptos para reproducción. En otras palabras, las ventas de animales refugio de estas dos categorías, son subproductos.

Con las compras de reproductores aparece un problema similar, ya que estando valuados a \$ 34, fueron adquiridos a \$37,50, costos comerciales incluidos, y si bien las compras no son al kilo sino por unidad, se obtuvo este valor a efectos del presente trabajo, dividiendo importe de compra más costos, por los kilos del animal. Y no se trata de un negocio desafortunado de la empresa, sino que son compras a cabaña, y el precio en existencia es un promedio de estos importes altos pagados y de los reproductores de propia producción.

A continuación se presentan los valores determinados por el primer método (a valores promedios), en la segunda fila y por el segundo método (a valores reales de cada movimiento) en la fila superior. Y más abajo la diferencia detectada.

EXIST.FINAL	VENTAS	SALIDAS	MORTANDAD	COMPRAS	ENTRADAS	EXIST.INICIO
13.355.320,02	3.587.586,62	6.096.900,00	200.820,00	300000,00	5.160.420,00	12.689.350,00
12.052.360,58	4.112.510,88	5.972.016,77	182.696,45	238150,84	4.815.461,52	12.055.074,58

1.302.959,44	524.924,26		18.123,55	61.849,16		634.275,42
--------------	------------	--	-----------	-----------	--	------------

Planilla 12.46

Las salidas y las entradas no consideran diferencias pues formarán parte de la recategorización, así $6.096.900 - 5.160.420 = 936.480$, y $5.972.016,77 - 4.815.461,52 = 1.156.555,25$, utilizados en el cuadro siguiente donde se aplicó la fórmula de producción (existencia final + ventas + mortandad – compras – existencia inicial) para llegar a la producción bruta. Luego se resta la recategorización para obtener la producción neta.

PROD.BRUTA	RECATEGO.	PROD.NETA
5.090.856,64	936.480,00	4.154.376,64
5.210.897,74	1.156.555,25	4.054.342,49

4.154.376,64

Cuadro 12.47

Recalculando la producción bruta a precios promedio, sumando o restando las diferencias según corresponda, se llega a la misma producción neta obtenida a precios reales ($4.054.342,49 + 1.302.959,44 - 524.924,26 + 18.123,55 - 61.849,16 - 634.275,42 = 4.154.376,64$).

Por lo tanto, se considera más adecuado para la cría, tomar los valores obtenidos en los cuadros individuales y con ellos aplicar la ecuación de la producción, que la producción obtenida con kilos totales a precios promedio, procedimiento adecuado para la actividad ganadera de internada o engorde.

8° Paso: con estos valores se puede confeccionar la planilla de resultado a partir de la producción.

ESTADO DE RESULTADOS				
CONCEPTO		CRÍA	RECRÍA	TOTAL
Producción bruta		4.577.206,93	513.649,71	5.090.856,64
Recategorización		2.686.800,00	-1.750.320,00	-936.480,00
Ingresos por producción		1.890.406,93	2.263.969,71	4.154.376,64
Ingresos cuero		2.715,08	545,03	3.260,12
Ingresos ganadería		1.893.122,01	2.264.514,74	4.157.636,75
Costos directos variables		399.742,80	96.476,60	-496.219,40
Contribución marginal		1.493.379,22	2.168.038,14	3.661.417,36
Costos indirectos				-2.021.387,69
Resultado bruto				1.640.029,67
Costos comerciales y admi.				-411.960,00
Pérdida por mortandad				-200.820,00
Resultado neto				1.027.249,67
Otros ingresos				15.905,00
Otros egresos				-21.305,35
Valorización por compra				18.000,00
Igual resultado patrimonial				1.039.849,32
Resultado por valorización				-665.970,00
Igual estado de resultados				373.879,32

Planilla 12.48

12.16. Conclusiones

- 1) En el total de ventas se deben considerar no sólo aquellas relacionadas con los procesos principales, sino las resultantes de centros de servicios, pues aumentarán los ingresos que se utilizarán para afrontar los costos.

- 2) El centro de servicios Equinos tiene un nivel de ventas que es superado por los costos que genera.
- 3) Al implementar el método de costeo variable, no se realizan distribuciones cuyos criterios pueden ser arbitrarios, generando resultados erróneos que puedan perjudicar la toma de decisiones. La acumulación de costos puede observarse en la Hoja de Costos por Procesos de Producción y de Otros sectores.
- 4) Según el Estado de Resultado a partir de ventas, la recría arroja un margen superior al obtenido por la cría.
- 5) El resultado económico final (antes de impuestos) es una ganancia de \$ 373.879,32, generada por la totalidad de los productos vendidos, principales (vacunos) y secundarios (equinos), e incluso provenientes de producción conjunta (terneros, vacas, toros y cueros para la cría, novillitos y cueros para la recría), siendo innecesario, para la gestión, conocer los costos de cada uno de ellos, pues no es nuestro fin la valuación, sino la toma de decisiones, y lo que interesa, en definitiva, es conocer el resultado general de la gestión. De todos modos, como vimos, este resultado es operativo, dado que no tiene en cuenta las valorizaciones o desvalorizaciones de los bienes (hacienda), que el método del resultado por producción sí considera y la diferencia patrimonial exterioriza.
- 6) Este resultado del período anterior, debe proyectarse hacia el futuro, y prever con anticipación el posible resultado del período en curso, para lo cual se tendrá en cuenta el aumento de precios desde la venta del período anterior al actual, y el porcentaje de aumento de los costos que se prevé. Este cálculo aproximado debe respaldarse luego con un trabajo de presupuestación futura.
- 7) El resultado por diferencia patrimonial arroja un total de \$ 1.039.849,32 ya que incluye no sólo el resultado económico de \$ 373.879,32 sino también las variaciones de activo y pasivo, dadas por la disminución del stock de hacienda y el resultado por valorización. El resultado por diferencia patrimonial es mayor porque no sólo incluye el resultado por ventas (que contempla diferencia entre efectivo de ventas y pagos, además de

amortizaciones), sino también la variación, en precio y cantidades físicas, de los activos.

- 8) Para obtener el resultado a través de la producción se prefiere trabajar con cuadros independientes por tipo de movimiento al precio correspondiente al movimiento, y no utilizar precios promedios.
- 9) Los precios de las ventas de novillitos y de terneras guardan relación con los precios asignados a estas categorías, pero en el caso de vacas y toros, los precios son considerablemente menores por tratarse de animales que han perdido potencialidad productiva, y son los valores que se manejan en el mercado.
- 10) Las compras de reproductores se realizan a precios mayores al promedio, por tratarse de animales de cabaña de primer nivel, existiendo la posibilidad de comprar a un precio menor, pero la política de la empresa es incorporar genética para tener productos de excelente calidad.
- 11) Para llegar al resultado por producción se debe restar el resultado por recategorización a la producción bruta, llegándose a la producción neta, proveniente de aumento de kilos de animales, aunque si se agregan los resultados de cueros, el resultado es el de toda la actividad ganadera.
- 12) Si a este resultado de ganadería se le restan los costos de producción, comerciales y administrativos e incluso la pérdida por mortandad, se consigue el resultado proveniente de la actividad principal, por \$ 1.027.249,67.
- 13) Aunque no se pueden omitir los ingresos y egresos del centro de servicios Equinos, y la diferencia generada por compra-amortización reproductores (\$ 22.500 – \$ 4.500), en cuyo caso se obtiene el resultado final, coincidente con el resultado por diferencia patrimonial, de \$ 1.039.849,32.
- 14) Este resultado incluye el resultado del ejercicio, la diferencia de activos por menor stock y el resultado por valorización. O sea, no es suficiente obtener el resultado a partir de ventas y costos, sino que sería conveniente avanzar hacia la obtención del resultado por producción, para tener información útil para la toma de decisiones. Además, el resultado por producción se basa en la dinámica del rodeo, capturando

los eventos producidos durante un determinado período económico. Se puede incluso, desagregar y computar las pérdidas de kilos por mortandad, que en caso de ser significativas, aportan un dato valorizado al productor.

CAPÍTULO 13

PLANILLAS PARA LA GESTIÓN GANADERA

13.1. Informes para la gestión

Una buena gestión en la empresa que consiga resultados satisfactorios se basa en la organización y en la información que pueda generarse para asistir a la toma de decisiones, en el momento adecuado, priorizando la oportunidad a la precisión.

De hecho, la mencionado en el párrafo anterior es una de las diferencias entre la Contabilidad Patrimonial y la Contabilidad de Gestión, existiendo varias más, que hacen que el tipo de información y la forma de entregarla sea llamativamente opuesta en un caso y en el otro, fundamentalmente por el usuario a quien se apunta.

La Contabilidad Patrimonial, al ir dirigida a usuarios externos, prepara Estados Contables basados en registraciones, que deben cumplir las exigencias de normas específicas preparadas para tal fin. La Contabilidad de Gestión, en cambio, al ir dirigida a usuarios internos, prepara informes en los cuales se incluyen datos que éstos necesitan para su trabajo cotidiano, pudiendo variar de una empresa a otra, y sin la obligación de ceñirse a esquemas predeterminados o normativos.

Es obvio que esto sea así, pues los criterios relevantes que prioriza la primera son los de objetividad y prudencia, y por el contrario, la segunda, persigue la búsqueda de la mejor representación de la realidad económica, intentando presentarle al empresario el panorama más cercano a la situación real de su organización, para que en base a él, pueda decidir y efficientizar los procesos.

Por lo indicado, no debe interpretarse que la Contabilidad Patrimonial no muestra la realidad económica, pero de acuerdo a lo expresado por Yardín¹²²: “La información de la mayoría de los hechos económicos representada con ajuste a su verdadera naturaleza es frecuentemente compatible con una información que defienda los intereses de los terceros al ente emisor. Sólo se quiere hacer notar que, cuando un hecho económico admita distintas representaciones, el interés de los

122 Yardín, Amaro, op.cit., pág.21.

terceros (no sobrevaluar el patrimonio) debe prevalecer, en la Contabilidad para terceros, sobre el objetivo de representar fielmente la realidad económica."

En cuanto a la periodicidad de los informes también difieren, ya que la frecuencia de elaboración es mucho mayor para la gestión, transformándose en informes mensuales y diarios, tal el caso de la Planilla de Movimiento de hacienda mensual, o el Parte diario de actividades, para el caso de la empresa ganadera.

El usuario de las planillas informativas recibirá datos de tipo físico, como en el caso de la ganadería cuando están referidos a cantidades de cabezas de ganado, o a kilos, que posteriormente pueden completarse con datos en unidades monetarias. Ambos con el grado de detalle que se plantee como necesario desde los sectores que utilicen la información.

Ésta es, en la mayoría de los casos, de tipo histórica, acumulada en base a los hechos acaecidos en el período considerado, pero también las hay de tipo proyectada, en cuyo caso se utilizará para realizar comparaciones posteriores con lo ocurrido en la realidad, y determinar los desvíos.

Existe libertad de diseño para la preparación de informes para la gestión, y cada usuario indicará sus necesidades, así como cada responsable puede incluir lo que considere de interés. Las planillas que se utilicen serán diferentes según el tipo de actividad que realice la empresa, y para el caso de la empresa ganadera se proponen las que se presentan más adelante.

Hoy en día estas planillas se preparan con los modernos recursos informáticos, aunque se deben tener en cuenta las limitaciones del ámbito que nos atañe en este estudio, determinadas por el trabajo fuera de oficina, en el campo, muchas veces en establecimientos sin luz eléctrica, y con personal que ha tenido acceso sólo a niveles básicos de instrucción. Estas contrariedades se presentan en los niveles operativos del área de producción, no así en áreas comerciales o administrativas, ni tampoco en niveles de mayor rango.

13.2. Planillas de utilidad en el área de producción

Este sector de la empresa, donde se llevan a cabo los procesos productivos, tiene la posibilidad de implementar una serie de informes donde quede plasmada toda la actividad, tanto diaria, como mensual y anual. Ellos servirán de base para que otros sectores, básicamente el administrativo, trabaje con temas relacionados con su competencia, agregando cifras a los términos físicos que utilizan los responsables de la producción.

Es obvio entonces, que el proceso informativo debe comenzar en el ámbito donde se trabaja para obtener los productos que forman parte de la actividad de la empresa, y cuya consecución, continuada luego por la tarea de otros ámbitos, lograrán alcanzar los fines que se ha propuesto la organización.

Sin esta información de base, es dudoso que pueda conseguirse una información total útil para la toma de decisiones de los niveles gerenciales.

Lamentablemente debe reconocerse que existe cierta dificultad para obtener esta información, de una manera exacta, sin errores u omisiones.

La empresa ganadera se enfrenta a dos problemas importantes en relación a este aspecto, pero no por eso, insoslayables. El primero, el medio natural en el que se desenvuelven los procesos productivos así como la condición de los productos, y el segundo lugar, la capacitación del factor recursos humanos en el área en cuestión.

Se brindarán dos ejemplos para que el lector pueda captar la profundidad de la idea. Supongamos que se está trabajando con un lote de hacienda, en una aplicación de antiparasitario, y casi al terminar la tarea, comienza a llover con condiciones climáticas peligrosas para el personal. La hacienda se larga del corral a su potrero, y si bien se contó la cantidad total, no se llegó a corroborar el número de terneros machos y hembras, ni su peso. La lluvia de, por ejemplo tres días corridos, hace que al cuarto y al quinto no pueda usarse el corral, y después llega el fin de semana con los días de descanso exigidos por la ley. El lunes siguiente debe

prepararse una tropa para venta, y al ser el fin del mes, las planillas pasan a administración, por lo tanto, hay datos con los cuales no se contará.

En cuanto al segundo limitante, en el sector productivo ganadero del interior del país, la mano de obra requerida en el campo, es brindada por personas con escaso nivel de capacitación, pero no sólo en cuanto a especialización, sino incluso en relación a niveles básicos de instrucción. En algunos casos los peones de campo no saben leer ni escribir, y ante sus recibos de sueldo, dibujan una firma aprendida de memoria. Si bien el informe será confeccionado por un capataz que debería tener mayor instrucción, los datos que reciba estarán supeditados a la información verbal de los peones de campo, que pueden cometer errores de conteo u otros. Quien redacta estas líneas, en una oportunidad, ante la búsqueda laboral de un capataz, realizó las entrevistas a los postulantes al cargo, informando acerca de las tareas a realizar y acerca de los informes de actividades diarias que se debían confeccionar (planillas varias que se presentarán más adelante). Habiendo hecho la selección, se llamó a una segunda reunión a un postulante que contaba con un interesante currículum de experiencias de trabajo, y ante la noticia de la posibilidad de su incorporación, reaccionó agradeciendo pero rechazando el ofrecimiento, ya que no estaba en condiciones de realizar las anotaciones diarias.

Esta situación tiende a ir cambiando con los años, los jóvenes de hoy, si viven en la ciudad tienen posibilidades de acceder a instrucción básica, y aquellos que aspiran a cargos de importancia, tienen incluso la oportunidad de estudiar carreras relacionadas con el sector agropecuario, pero todavía se presenta esta situación en los peones de campo, y también hay que reconocer que los más capacitados exigen mayores sueldos, que las empresas no siempre pueden pagar.

Llegamos así a un planteo más profundo, que no se tratará en este trabajo pero no por eso deja de ser válido e importante: el de la inferioridad de condiciones en que se encuentran las PyMEs y las pequeñas empresas frente a las empresas grandes, que pueden contratar el personal más capacitado dejando para las primeras la mano de obra que ellas descartan, unido al planteo del elevado costo laboral que afrontan las empresas argentinas, uno de los más altos del mundo.

Las planillas sugeridas son las siguientes:

- 1) Parte diario de tareas rurales, con novedades de movimiento de hacienda. Frecuencia: anotación diaria, presentación mensual. Responsable: capataz.

[illegible]

4) Planilla de Movimiento de hacienda: se anotan las cantidades de cabezas correspondientes a cada movimiento. Frecuencia: mensual. Responsable:

encargado de producción en base a las anotaciones de parte diario y trabajos rurales.

[illegible]

5) Resumen de movimientos de hacienda: totaliza los movimientos mensuales en una sólo planilla. Frecuencia: anotación mensual, presentación anual. Responsable: encargado de producción.

RESUMEN MOVIMIENTOS HACIENDA VACUNA													
ESTABLECIMIENTO:													
MES													TOTAL
COMPRAS													
PROCREO													
CONSUMO													
MORTANDAD													
VENTAS													
RECuento													

- 6) Calendario sanitario: planilla guía para los trabajos rurales, generalmente es el mismo para todos los establecimientos que desarrollen actividades ganaderas bovinas de cría, aunque puede sufrir variaciones de acuerdo a la zona del país y a las recomendaciones del asesor veterinario.

CALENDARIO SANITARIO													
ESTABLECIMIENTO:													
AÑO:													
TRATAMIENTO/MES	E	F	M	A	M	J	J	A	S	O	N	D	OBSERVACIONES
AFTOSA			X							X			Marzo menores, octubre total
BRUCELOSIS			X										Temeras
CARBUNCLO			X							X			Mayores de 1 año
MANCHA-GANCRENA			X							X			Menores hasta 2 años
VACUNA CUÁDRUPLE									X				Vaquillitas repetir a 30 días
VACUNACIÓN TERNEROS	X	X											Repetir a los 30 días
QUERATOCONJUNTIVITIS									X				
BOTULISMO			X							X			
SUPLEMENTO MINERAL	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	
SANIDAD TOROS						X							
SERVICIO										X	X	X	
TACTO					X								
PARICIÓN							X	X	X				
YERRA		X	X	X									
DESTETE		X	X	X									
BAÑOS													Según indicaciones de Senasa
SEÑAL							X	X	X				
ANTIPARASITARIOS	X		X		X		X		X		X		Según plan asesor veterinario

- 7) Planilla de cumplimiento del calendario sanitario: en ella se irán anotando los trabajos que se van cumpliendo para luego comparar con la planilla

guía. Frecuencia: anotación mensual, presentación anual. Responsable: encargado de producción.

CUMPLIMIENTO DE CALENDARIO SANITARIO														
ESTABLECIMIENTO:													AÑO:	
TRATAMIENTO/MES	E	F	M	A	M	J	J	A	S	O	N	D	OBSERVACIONES	
AFTOSA														
BRUCELOSIS														
CARBUNCLO														
MANCHA-GANCRENA														
VACUNA CUÁDRUPLE														
VACUNACIÓN TERNEROS														
QUERATOCONJUNTIVITIS														
BOTULISMO														
SUPLEMENTO MINERAL														
SANIDAD TOROS														
SERVICIO														
TACTO														
PARICIÓN														
YERRA														
DESTETE														
BAÑOS														
SEÑAL														
ANTIPARASITARIOS														

RESULTADOS DEL PROCESO DE CRÍA			
ESTABLECIMIENTO:			
POTRERO:			
FECHA	DESCRIPCIÓN	CABEZAS	ÍNDICES
	Vacas entradas a servicio		
	Toros en servicio		
	Porcentaje vacas/toros		
	Vacas muertas en servicio		
	Vacas retiradas de servicio		
	Vacas que terminan servicio		
	Vacas tactadas		
	Vacas preñadas		
	Vacas vacías		
	Índice de preñez		
	Vacas preñadas vendidas		
	Terneros nacidos		
	Vacas muertas en parición		
	Índice de parición		
	Terneros señalados		
	Vacas vendidas con cría		
	Total terneros destetados		
	Índice de destete		

- 10) Fichas varias de stock: se utilizan para llevar el inventario de insumos que se utilicen en el sector producción y que permiten tener saldos al día, así como controlar su utilización. Se pueden confeccionar para mercaderías de almacén, en cuyo caso el responsable será el cocinero o encargado de almacén, también para repuestos, en cuyo caso el responsable será el maquinista o encargado de taller, para productos veterinarios o forraje bajo la responsabilidad del capataz, o para cualquier otro elemento que justifique el costo de esta tarea para el beneficio que

ello reporte. Al terminar el mes se puede hacer una planilla totalizadora, por rubro, de las anotaciones en fichas. Si esto se realizara por medios informáticos, el sistema lo anotaría en forma automática.

FICHA DE ARTÍCULOS PARA PERSONAL				
ESTABLECIMIENTO:				
RESPONSABLE:				
PRODUCTO:				
FECHA	ENTRADA	SALIDA	USO	SALDO

FICHA DE PRODUCTOS VETERINARIOS				
ESTABLECIMIENTO:				
RESPONSABLE:				
PRODUCTO:				
FECHA	ENTRADA	SALIDA	USO	SALDO

- 11) Planilla de Personal: lleva el registro de los empleados de campo que trabajan en el establecimiento, con la información sobre las inasistencias o licencias especiales como vacaciones o por enfermedad, para informar al sector administrativo que confeccionará los recibos de sueldos. Frecuencia: mensual. Responsable: capataz.

PLANILLA DE PERSONAL						
ESTABLECIMIENTO:						
MES:			AÑO:			
NOMBRE	DÍAS MES	DÍAS DESCANSO	INASISTENCIA	DÍAS TRABAJO	OBSERVACIONES	

13.3. Planillas de utilidad en el área de comercialización

Así como los detalles de la actividad productiva quedan asentados en estos informes de carácter interno, el área comercial también puede confeccionar aquellos que resuman las operaciones realizadas.

Este sector, tan activo en otras empresas, industriales o de servicios, que deben trabajar sobre las cuatro P de la comercialización y armar una estrategia de acción en base a ellas, se ve un poco limitado en empresas del ámbito ganadero, y específicamente de cría, donde las ventas son estacionales, a través de consignatarios de ganado, ya conocidos, y sin la necesidad de recurrir a publicidad.

Los informes se refieren a las ventas realizadas, con todos los datos de las operaciones, y los referidos a costos derivados de ellas.

- 1) Planilla de ventas: resume las ventas del mes, con especificación de cantidad de cabezas vendidas, peso bruto, desbaste, peso neto para el cálculo de ingresos, precio por kilo, importe bruto, costos comerciales, importe de IVA, y monto a cobrar. Pueden incluirse datos de facturación, plazos de pago, comprador, consignatario interviniente, etc. Frecuencia: mensual. Responsable: encargado de comercialización.

VENTAS MENSUALES										
ESTABLECIMIENTO:										
MES:				AÑO:						
FECHA	CABEZAS	CATEGORÍA	KG NETOS	PRECIO KG	PCIO UNIT	TOTAL BRUTO	COSTOS COM	TOTAL NETO	IVA	A COBRAR
TOTAL										

- 2) Planilla de costos comerciales: desagrega los costos correspondientes a las ventas de la planilla anterior, donde aparecen en forma global. Frecuencia: mensual. Responsable: encargado de comercialización.

COSTOS DE COMERCIALIZACIÓN							
ESTABLECIMIENTO:							
MES:				AÑO:			
VENTA	TOTAL BRUTO	COMISIÓN	ING. BRUTOS	GUÍA	SENASA	GESTORÍA	TOTAL NETO
TOTAL							

- 3) Resumen anual de ventas: a ella se trasladarán los datos de ventas mensuales, de manera tal de contar con información de las operaciones comerciales realizadas, pudiendo incluirse datos de kilos vendidos, según las necesidades de los usuarios, y otro tipo de información como porcentajes de comisión cobrado por cada consignatario, costos especiales de algunas ventas (remates televisados), cumplimiento en los pagos, otras retenciones no especificadas en las planillas mensuales (retención a cuenta del impuesto a las ganancias), etc., de manera tal que su contenido facilite la toma de decisiones apuntando hacia el futuro.

VENTAS ANUALES								
ESTABLECIMIENTO:								
AÑO:								
FECHA	CABEZAS	CATEGORÍA	PCIO KG	TOTAL BRUTO	COSTOS COM	TOTAL NETO	IVA	A COBRAR
TOTAL								

13.4. Planillas de utilidad en el área administrativa

Es conocido el hecho que el sector administrativo con los recursos humanos que agrupa, cuenta con una capacitación especial para capturar los datos, clasificarlos, analizarlos y preparar informes que sirvan para la toma de decisiones.

Además, con los medios informáticos que existen actualmente estas tareas se han tornado más sencillas, y si las empresas implementan algún tipo de software disponible en el mercado, se puede acceder a información actualizada en el momento en que se lo solicite. Aunque, convengamos que no todos los programas predeterminados pueden ser útiles para las pequeñas empresas. En todo caso, un profesional con conocimientos básicos de planillas de cálculo puede armar aquellas que considere necesarias y que brinden la información para cumplir con los requerimientos de los usuarios. Mínimamente se deberá contar con planillas de: 1) Flujo de fondos, 2) Movimiento bancario, y 3) Sueldos y jornales. A las cuales se pueden agregar: 4) Proveedores y 5) Planilla resumen de Costos mensuales.

Todas las planillas que confecciona Producción y Comercialización, sirven de base para la preparación de informes finales dirigidos a los altos niveles de decisión, que estarán a cargo del responsable general administrativo, de ahí la importancia de la secuencia en la recolección de los datos, que se mencionaba en páginas precedentes, y que no es de tan simple generación en los niveles operativos de base.

Además de las mencionadas, que apuntan al manejo financiero, en el área administrativa se realizan los estudios de tipo económico y los procesos de costeo, para lo cual serán útiles las planillas utilizadas en el desarrollo del tema del capítulo anterior, y que se considera innecesario volver a presentar.

Es dable mencionar que un trabajo de costeo con determinación de resultados y preparación de informes para la gestión, que sirvan para orientar a los niveles gerenciales y tomar decisiones con respecto a nuevas alternativas de acción o a cambios a implementar en la planificación existente, es el resultado de una actividad desarrollada en conjunto, donde es fundamental la participación de todos los integrantes de la organización, desde los niveles inferiores a los más altos, aportando los datos necesarios para un estudio a conciencia y fiel a la realidad económica. No es sólo un trabajo administrativo, sino de todos los sectores, y por ello es imprescindible contar con métodos adecuados para recabar los datos, y se considera que las planillas son una forma sencilla de hacerlo, y además en cierto

modo al tener que ser presentadas al final del mes, semana o año, crean la obligación de transmitir las tareas realizadas y sus resultados.

De todos modos, implementar un sistema de información a través de planillas, no debería ser la única forma de comunicación en una empresa que se precie de tener un proceso comunicativo eficiente. Informar no es lo mismo que comunicar, no son términos idénticos, pues según Castillo¹²⁴: “La información está relacionada con la labor de producir y transmitir un mensaje, mientras que la comunicación debe lograr que el mensaje transmitido sea comprendido e intercambiado.”

Las buenas relaciones entre los integrantes de la organización son fundamentales, ya que facilitan el encuentro directo, y la comunicación oral que enriquece la transmisión de información escrita, que muchas veces se ve limitada por los condicionamientos de una planilla predeterminada. Las conversaciones semanales y reuniones mensuales entre peones y capataz, o entre capataz y encargado de producción, para ejemplificar sólo en este sector, pero que son extensibles al resto de los departamentos, son insustituibles, ya que de ellas surgen las causas y consecuencias de los datos escritos en el papel, como sugerencias de quien está en lo operativo cotidiano, y las nuevas ideas.

Y esta comunicación entre los componentes de las unidades departamentales, debe existir también a niveles gerencial y directivo. Los encargados o gerentes de cada unidad tienen que mantener reuniones frecuentes, donde se analice la información escrita y se puedan intercambiar opiniones, así como comprobar la marcha de las acciones con respecto al planeamiento existente, y efectuar las medidas correctivas, lógicas, pues el plan está expuesto a los cambios de la realidad circundante. Por ejemplo, si se tenía prevista una venta para un determinado momento del año, pero Producción informa que el kilaje esperado no se ha logrado, Comercialización considerará postergar la operación, pero habrá que contar con la opinión de Administración acerca de las necesidades financieras para

124 Castillo, Leopoldo y De Zuani, Elio, op.cit., 2004.

cubrir los costos erogables, y en todo caso analizar las ventajas y desventajas de la venta de animales con menos kilos, con respecto a los costos de financiación externa, además de analizar las causas de la falta de engorde de los animales, y tomar precauciones para próximos períodos, a través de nuevas decisiones.

En reuniones más esporádicas los resultados serán también analizados con los integrantes del órgano superior de la empresa, con información menos detallada, más general y referida a períodos de tiempo más largos. Acompañando a la producción de información escrita de tipo numérica, ya sea en términos físicos o monetarios, plasmada en planillas resumen, debe ir una información complementaria aclaratoria, acerca de estas cifras, y conclusiones finales, relacionadas con los resultados actuales, y su relación con los de períodos pasados, y su proyección futura.

El engranaje de la gestión se va aceitando con el tiempo, y la experiencia de los integrantes de la empresa en esta cuestión es invaluable. Es por eso que aquellas personas capacitadas para llevar adelante los procesos de cada una de las áreas, pero también con vivencias internas logradas en los años de trabajo en la organización, son un capital que la empresa debe tratar de conservar y mejorar, con mayor capacitación y motivación para que se sientan útiles, y disfruten de su trabajo, sin experimentar la necesidad de emigrar hacia otras oportunidades mejores. Conseguir un equipo de trabajo eficiente lleva años de sacrificio, no sólo físico sino económico, de ahí la importancia de su cuidado.

Contar con informes internos es vital para la buena gestión, y la intención de este apartado es dejar en claro ese punto. Si alguna de las planillas sugeridas es tomada para ser utilizada por el productor, bienvenido sea, y en caso contrario puede adaptarlas según sus necesidades, pero jamás debe ignorarlas, o considerar que son una pérdida de tiempo.

Siempre han sido tres los aspectos generadores del éxito de la empresa agropecuaria, la producción en el campo, las estrategias comerciales y las técnicas administrativas. El productor suele buscar excelencia en la primera, porque es lo que

conoce y ama, pero así también suele olvidar las otras dos. Y en los tiempos que corren, no pueden ignorarse, porque en el largo plazo, para subsistir, la rentabilidad es más importante que la productividad.

Por lo tanto, ya no es suficiente, como en el caso de nuestros antepasados, trabajar en el campo, hoy en día es necesario gestionar estratégicamente.

[illegible]

[illegible]

PLANILLA DE SUELDOS					
Empresa:					
Mes:				Año:	
Nombre	Puesto	Sueldo bruto	Otros conceptos	Retenciones	Sueldo neto

Aceites y lubricantes			
Repuestos			
Materiales			
SERVICIOS INTERMEDIOS			
Seguros rodados			
Seguros personal			
Servicios veterinarios			
Patente rodados			
Servicios de gomería			
Reparaciones de máquinas			
Reparaciones de rodados			
Otras reparaciones			
Mant. Construcciones			
Mant. molinos y aguadas			
Mant. corrales y bebederos			
Mantenimiento alambrados			
Televisión satelital			
Energía de estancia			
TOTAL			
COMERCIALIZACIÓN			
SUELDOS			
Encargado			
Otros			
TOTAL			
ADMINISTRACIÓN			
SUELDOS			
Encargado			
Otros			
VARIOS			
Honorarios contables			
Costos bancarios			
Librería			
Servicios informáticos			
Seguridad			
Telefonía			
Impuesto Inmobiliario			
Servicios municipales			
Agua			
Energía			
Internet			
Costos financieros			
TOTAL			

13.5. Observaciones finales

Puede decirse que, en general, las pequeñas empresas no cuentan con un sistema de información computarizado con planillas combinadas o con un software de tipo general que pueda utilizarse con algún resultado aceptable para esa empresa en particular. Por el contrario, el productor lleva algunas anotaciones personales, generalmente relacionadas con la producción, cuenta con la información de su chequera bancaria, y puede tener la ayuda de alguna persona que clasifica las facturas, recuerda los pagos que se deben realizar y los cobros pendientes. Esos comprobantes de ventas y desembolsos se envían a un contador externo, quien realiza registraciones y liquida los impuestos, incluso el IVA, que para este sector es de presentación mensual pero pago anual.

Puede ser que este manejo brinde resultados que satisfagan a algunos, pero es indiscutible que no es la forma más adecuada de hacerlo.

Tampoco se debe entrar en la desazón total, sino ir lentamente pasando a una forma de trabajo ordenada y predecible, donde se conozcan todos los aspectos de la gestión, no sólo los procesos productivos, para controlar la situación en que se encuentra la empresa, y no al revés. Y una manera de empezar a lograrlo es confeccionar planillas que muestren, con la información volcada en ellas, esta situación.

El mismo productor puede hacerlo, y verá que de su lectura tranquila puede llegar a muchas conclusiones orientativas, sobre todo en los temas relacionados con la producción, que es su lado fuerte, y si desea continuar en este rumbo, con análisis más profundos sobre costos, gestión y alternativas convenientes. Nunca está de más consultar con profesionales preparados en esta temática.

CAPÍTULO 14

COSTOS PARA LA TOMA DE DECISIONES

14.1. Introducción

Un proceso de costeo con determinación de resultados no debería ser sólo una acumulación de partidas y una posterior comparación con los ingresos. Si bien esto se lleva cabo, indudablemente, no es el fin último buscado. Este arduo trabajo es un medio para la finalidad primordial de servir de apoyo a los niveles gerenciales para la toma de decisiones.

El proceso es largo y no tan sencillo, de hecho se lo ha mostrado en el apartado correspondiente, pero eso no debe ser un motivo de desaliento para no realizarlo, ya que los frutos que rinde son más que prometedores.

Y al hacer referencia a esos frutos, se está considerando la mejora continua en la actividad que desarrolla la empresa, y en sus resultados, a partir de las buenas elecciones que pueden hacerse cuando se cuenta con la información ordenada, oportuna y adecuada, que surge precisamente del estudio de costeo.

Información escrita de tipo numérica acompañada de detalles y conclusiones de quien la prepara, como así también de sugerencias al respecto, que debe ser analizada personalmente con los decisores, ampliando la visión del mensaje plasmado en papel, en una comunicación que pueda dar lugar a la retroalimentación, y que despeje todas las dudas que puedan tener los receptores.

Como este estudio debe reflejar lo más fielmente posible la realidad económica, el primer paso en su preparación es la observación del proceso que se lleva a cabo para la obtención de los resultados productivos objeto de la actividad económica encarada por la empresa, pero también la observación de los procesos comerciales y administrativos, que terminan o colaboran con el ciclo de los productos, respectivamente. De una observación detallista y sagaz pueden salir a la

luz muchos condimentos propicios para su análisis y mejoramiento. Y es en esta etapa cuando son interesantes las entrevistas con aquellos que realizan directamente las tareas, no conformándose con los datos que puedan brindar los jefes o encargados. Son los primeros quienes conocen los problemas que surgen en la cotidianidad del trabajo, así como los errores cometidos, y los aciertos logrados.

Es importante que esta búsqueda de los mínimos detalles no se vea como un control para detectar culpables o una intromisión en el normal desarrollo de las actividades, sino como una colaboración para mejorar el rendimiento general que será beneficioso para la organización, considerada como un todo que incluye los recursos humanos, y por lo tanto, los beneficios se trasladarán a éstos desde distintos puntos de vista, ya sea como mejores condiciones laborales físicas, premios o incentivos monetarios, ambiente psicológico más propicio para el desarrollo de las tareas, etc.

Pero así como se debe considerar el extremo primero, antes de comenzar el trabajo de cálculo y análisis del profesional de costeo, se debe considerar el extremo último, el receptor de la información preparada. Y quizá esto sea aún más difícil, pues no siempre el empresario está preparado para lo que debe escuchar.

Entregarle una cantidad de hojas para su lectura no sirve, pues ésta se torna tediosa y quizá muy técnica en algunos párrafos, lo que hará que las guarde en algún cajón del escritorio. Es por eso que tiene que mediar un encuentro personal, donde el poder de síntesis y la puntuación de las conclusiones principales son factores necesarios para evitar el aburrimiento y la pérdida de lo importante dentro de la generalidad.

Es probable que surjan además situaciones incómodas para el asesor, al indicar aspectos que considera que no están siendo gestionados de manera adecuada, por lo que deberá contar con la sutileza y paciencia para, de una forma inteligente, mostrar aquello que considera que amerita cambios o replanteos, combinándolos con los aspectos que considera gestionados de manera correcta.

Por otro lado, el empresario debería saber, y si no es así, hacérselo notar, que de análisis de este tipo surgen mejoras y nuevas alternativas de negocio, y que el costo que genera, en tiempo, trabajo y dinero, será ampliamente recompensado. Cuando así lo comprenda, no sentirá que el planeamiento, la organización, la información y el control como aprendizaje, son una pérdida de tiempo y dinero, sino una inversión.

Los cambios o elección de nuevos cursos de acción a partir de los informes del asesor precisan formas de seguimiento para comprobar su implementación correcta y los resultados derivados. Esto seguramente tomará su tiempo, y máxime en la producción agropecuaria, donde los ciclos son largos y los resultados lejanos, por lo menos, anuales (por ejemplo, la plantación de maíz en lugar de comprarlo) o de más de un año (por ejemplo, invernar la cría a campo natural en lugar de venderla), y también requerirá de nuevos informes de evaluación posterior del proyecto.

La verdad es que, si el empresario está dispuesto a probar nuevas alternativas que mejoren su rentabilidad, y cuenta con un espíritu de lucha y de mejora continua, llevado por el afán de, no sólo ganar dinero sino de ser exitoso en su emprendimiento, tiene un abanico de posibilidades frente a él, para tomarlos como desafíos de los cuales debe salir vencedor.

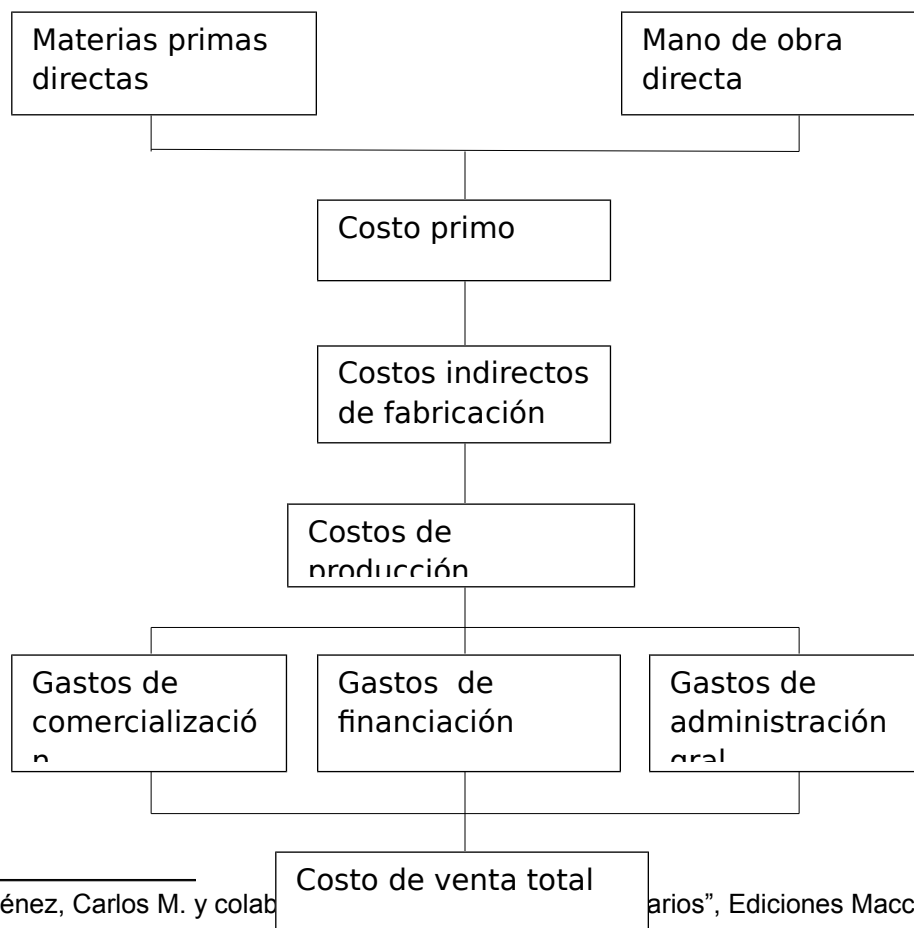
14.2. Costo objetivo

Los precios agrícola-ganaderos constituyen un caso especial dentro de lo que se considera la manera habitual de determinación de precios de los productores de bienes y servicios.

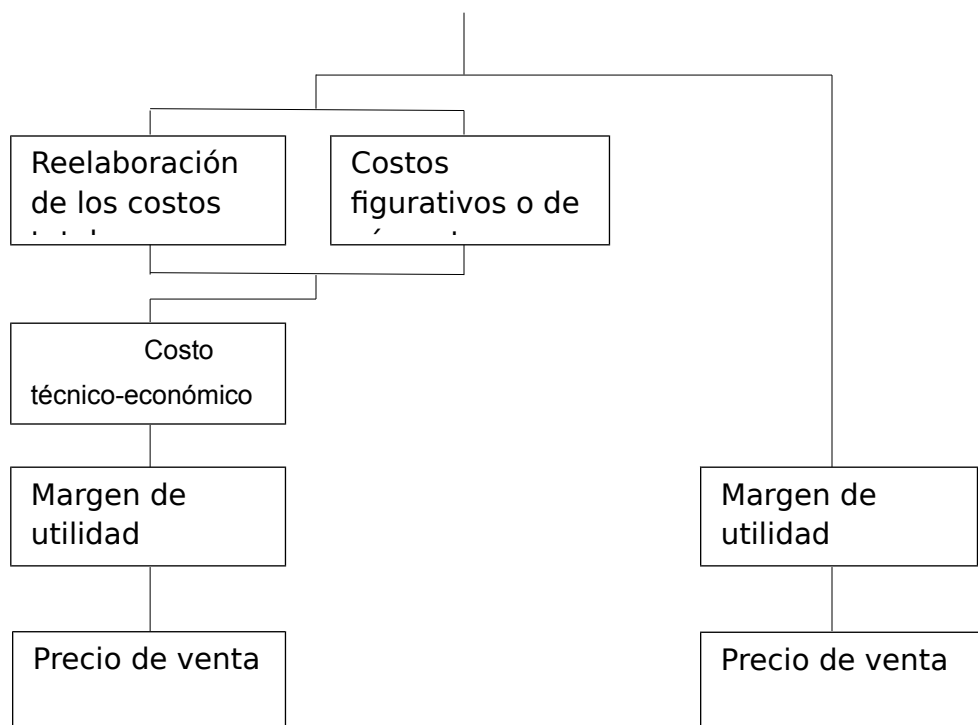
En competencia imperfecta, y al menos desde el punto de vista teórico y conceptual, las empresas fijan los precios de sus productos calculando el costo de producción de acuerdo a los factores consumidos en el proceso, al cual se agrega el costo de otros sectores (comercial, administrativo, financiero, etc.), determinando así

el costo de venta. Luego se agrega un margen de utilidad y se establece el precio de venta, al cual se ofrece el producto en el mercado. Por lo tanto, el precio surge de la empresa, y dentro de él está considerado todo aquello que debe cubrirse más la utilidad. Cabe aclarar que en este caso se estaría ante la utilización de costeo completo, y ya se mencionó anteriormente que no siempre es el método adecuado para la toma de decisiones, pero sí lo sería, para la valuación de inventarios y en el caso de determinación de precios. Y si bien la consideración de la ganancia unitaria puede considerarse un error, para el tema que se pretende desarrollar en este punto, la metodología es aceptable.

Para ilustrar lo expresado anteriormente se presenta el siguiente cuadro de autoría de Giménez y colaboradores¹²⁵:



125 Giménez, Carlos M. y colaboradores, "Costos de producción", Ediciones Macchi, 1995, pág.46.



Cuadro 66. Esquema del proceso de acumulación de costos.

La explicación previa se relaciona con el sector derecho del esquema, pero como se puede observar existe una línea izquierda que también termina en precio de venta. Ésta se refiere al cálculo del costo técnico-económico, que se obtiene al agregar al costo de venta contable ciertos conceptos figurativos o extracontables (costos que no son efectivamente realizados o establecidos contractualmente, por ejemplo el interés del capital propio o la remuneración del propietario por su trabajo, ambos como costo de oportunidad), o al realizar una reelaboración para presentarlo de una manera acorde al propósito que se persigue. A continuación se suma el margen de utilidad económica y se llega al precio de venta. La información de este sector del esquema es la que se utiliza para la gestión colaborando en la toma de decisiones.

Obviamente, las empresas están condicionadas por la aceptación del precio por los consumidores, ya que no están solas (excepto en situación de monopolio), y los competidores influyen, pero de todos modos, tienen una cierta libertad a la hora de fijar precios, y algo de control sobre los mismos.

Para los productos agropecuarios, en situación de competencia perfecta, la determinación de los precios de venta es diferente. Si bien el cálculo de los costos es similar al de otras empresas, se puede llegar al costo de producción y conocer los costos de los otros sectores, pero el precio de venta poco tiene que ver con ellos, ya que queda determinado por el libre juego de oferta y demanda, haciendo que surja una utilidad o una pérdida.

En resumen, mientras algunas actividades pueden tener un control relativo sobre los precios, el productor agropecuario no lo tiene en absoluto.

Es por eso que, ante la imposibilidad de manejar los precios, el productor debe hacerlo con los costos. Dada la importancia de la rentabilidad positiva en el largo plazo para la subsistencia de la empresa, la gestión agropecuaria, y para nuestro estudio la gestión ganadera, debe asegurar no sólo la mayor productividad mediante una óptima relación factor-producto, sino también una buena rentabilidad de acuerdo a las perspectivas de los precios de mercado para el período bajo análisis.

Si bien la exactitud en materia de previsibilidad con respecto al mercado es una utopía, una aproximación a valores posibles es todo un adelanto, y es preferible trabajar de este modo, a no tener previsión alguna. Así se puede avanzar en el planeamiento de la producción y en la toma de decisiones sobre nuevas alternativas del negocio (Pietrantuono¹²⁶).

Una vez analizadas las condiciones del mercado para el próximo período, y ante los posibles precios, el productor puede conocer el monto al que ascenderían

126 Pietrantuono, María Silvina. Notas de cátedra de "Contabilidad de Costos", Tecnicatura en Administración de Empresas Agropecuarias, Instituto de Administración de Empresas Agropecuarias, Universidad Nacional del Nordeste, 1987.

sus ventas totales. Y una vez establecido en esta postura, puede comenzar a trabajar sobre sus costos.

Estamos entonces, ante lo que se conoce como “costo objetivo”. Esta expresión apunta a *conseguir una estructura de costos acorde a los ingresos posibles, controlando los consumos de factores y sus precios dentro de un abanico de posibilidades, y con un límite determinado por dichos ingresos, de manera tal de conseguir un resultado positivo, o al menos neutro, evitando caer en situaciones de pérdida.*

Con referencia a este concepto, se citan párrafos de Giménez y colaboradores¹²⁷: “Es el costo deseado calculado a partir del precio de venta y la utilidad unitaria deseada.” “No es un costo con el que se pueda valorar, sino un costo para tomar decisiones, sin embargo configura en sí mismo un sistema de control de costos que puede registrarse en libros.”

Remitiéndonos al caso práctico presentado en el capítulo 12 del presente trabajo, consideremos los siguientes datos del período:

Ventas: \$ 3.606.751,74

Costos: \$ 3.228.372,42

Resultado (operativo): \$ 378.379,32

Supongamos que las expectativas para el siguiente período con respecto a los precios de ventas, son de un aumento del 5%, en tanto que la inflación se prevé en un 20%, con lo cual si se mantienen las cantidades de cabezas a vender, y los tipos de costos explicitados, podría proyectarse lo siguiente:

Ventas: \$ 3.787.089,33 (con el aumento esperado del 5%)

Costos: \$ 3.874.046,90 (con la inflación proyectada del 20%)

Resultado: - \$ 86.957,57

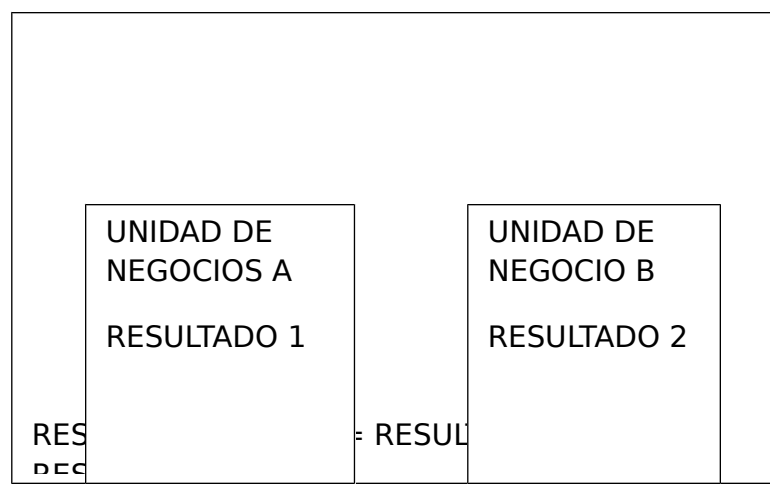
127 Giménez, Carlos y colaboradores, op.cit., pág.40.

Es obvio que esta situación no puede aceptarse resignadamente y esperar a que las predicciones estén equivocadas para no tener pérdidas. Si no se puede actuar sobre los precios, entonces se comenzará a evaluar cambios en la estructura de costos, teniendo como límite, el monto de ventas.

El ejemplo brindado es a mero efecto de la comprensión del concepto de costo objetivo, ya que en un estudio real con la profundidad que se merece, debería plantearse en forma separada la proyección de cada categoría de ventas, así como analizarse el cambio probable en cada partida de costo.

14.3. Resultados por unidad de negocio

Un análisis interesante a efectuar en forma posterior a un trabajo de costeo y determinación de resultados, en el caso que se cuente con distintas unidades de negocio en una misma empresa, es el de la determinación del resultado de cada unidad en forma independiente. De esta forma se podría apreciar la verdadera realidad económica, detectando si el resultado parcial es genuino, es decir si corresponde a una consecuencia directa de su propia actuación y de su eficiencia, o si tiene incorporado elementos que de alguna manera están sobredimensionando el importe final, y por esa misma razón, el resultado de otra unidad se encuentra subdimensionado.



Cuadro 67. Resultados por unidad de negocio.

Cuando se realice el análisis sectorial, el resultado global original no cambiará, simplemente se verá el verdadero resultado de cada sector.

En el caso práctico entregado en el capítulo 12, la empresa ganadera en cuestión desarrolla dos procesos independientes, el de cría y el de recría, los que pueden considerarse como unidades de negocio diferentes, ya que podría eliminarse cualquiera de ellas si se tomara esa decisión, y continuar sólo con la otra (ver planilla 12.25).

Si se eliminara el proceso de cría, y se desarrollara sólo la recría, se deberían adquirir los animales en el mercado, y a partir de allí, realizar la actividad. Si se decidiera eliminar la recría, los animales terminados en la cría, machos (ya que las hembras se guardan para reposición de vientres), se venderían para que otro productor llevara adelante el proceso sucesivo.

El objetivo de este análisis no es únicamente el de observar resultados parciales para, a partir de allí, tomar decisiones con respecto a la producción o a continuar o discontinuar un proceso, sino también el de evaluar desempeños de responsables.

En efecto, si existen diferentes encargados de los procesos, es necesario conocer el resultado de cada uno, para ser ecuanímes a la hora de emitir una opinión

acerca de la actuación de sus responsables, e incluso para tomar alguna decisión al respecto.

Entonces, a cada proceso le corresponden las ventas derivadas y los costos que puedan identificarse como directos a él. Cuando los segundos se restan a las primeras, se obtiene lo que en el Estado de Resultados se reconoce como contribución de la línea, tal como lo presenta la planilla 12.25.

ESTADO DE RESULTADOS			
CONCEPTO	CRÍA	RECRÍA	TOTAL
Ventas netas	1.524.972,00	2.065.874,74	3.590.846,74
Costos directos variables	-399.742,80	-96.476,60	-496.219,40
Contribución marginal	1.125.229,20	1.969.398,14	3.094.627,34
Costos directos fijos	-282.000,00	0,00	-282.000,00
Contribución de la línea	843.229,20	1.969.398,14	2.812.627,34
Costos indirectos			-2.042.693,02
Resultado bruto			769.934,32
Costos com. y administrativos			-411.960,00
Resultado neto			357.974,32
Ingresos otras ventas			15.905,00
Ganancia			373.879,32

El proceso de recría tiene un rendimiento mayor que la cría, si comparamos \$ 1.969.398,14 con \$ 843.229,20 y si bien se continúa luego con los costos indirectos, como ellos se restan del margen total, por no realizar distribución al utilizar el modelo de costeo variable, ello no es pertinente al análisis actual.

La conclusión del párrafo anterior es la que cualquier lector detecta a simple vista, sin embargo, se debería profundizar para no caer en errores, si se desea un estudio para la gestión. Las ventas de la cría son las que corresponden a las terneras hembras de descarte, ya que las mejores realimentan el proceso, y a las vacas y toros de descarte, pero, si no existiera proceso posterior de recría, también se venderían los terneros machos. Por lo tanto, sus ventas están disminuidas y su resultado final es menor al que debería ser.

Las ventas de la recría corresponden a los novillitos terminados, y sus costos a los factores necesarios para desarrollar la actividad, pero no incluyen el costo de

los animales ingresados, ya que no se compran sino que se reciben del proceso anterior. Por lo tanto, sus costos están disminuidos, y su resultado es mayor al que debería ser.

Lo indicado es justamente aquello a lo que se apuntaba en un principio, cuando se dijo que algunos resultados pueden estar sobredimensionados y otros subdimensionados.

Es entonces, cuando se debe incorporar la idea de “precio de transferencia”.

El precio de transferencia *es aquel que una unidad de negocio está dispuesta a cobrar a otra unidad de negocio, por el producto que le cede para que esta segunda pueda realizar su actividad, considerando que de no haberlo hecho, podría haberlo entregado al mercado, obteniendo los correspondientes ingresos.*

Según Giménez y colaboradores¹²⁸, “Precios de transferencia son los valores que se fijan cuando una división transfiere a otra de la misma empresa bienes (productos intermedios o finales) o servicios. El concepto es extensivo a los valores que fijan las empresas multinacionales para las transacciones entre sus casas matrices y sus filiales.” Y luego: “En el primer caso, una adecuada fijación de precios es una herramienta que ayuda a evaluar los resultados o performance de dichas divisiones.”

Yardín¹²⁹ explica lo siguiente con respecto a los análisis sectoriales: “La técnica consiste en suponer que cada sector vende su producto terminado al sector siguiente en el proceso. Ese producto terminado es la materia prima del sector siguiente, que la “compra” al sector anterior al precio al que éste podría venderlo en el mercado. En otras palabras, cada sector puede optar por venderlo en el mercado, o transferirlo al sector siguiente. Por esta razón, el costo del sector siguiente es el precio al que el sector anterior podría haberlo vendido en el mercado.”

128 Giménez, Carlos y colaboradores, op.cit., pág.483.

129 Yardín, Amaro, op.cit., pág.236.

Se desprende de aquí que la opinión del autor es considerar, como precio de transferencia, el precio de venta del producto terminado por el sector, o proceso para nuestro caso.

No obstante se debe reconocer que existen diversas metodologías para cuantificar los precios de transferencia, y que se enuncian brevemente a continuación:

- 1) Valuación a costo total: se trata de valorar el producto transferido a su costo, sin utilidad. Es aceptable cuando no interesa conocer la rentabilidad de las unidades, sólo la rentabilidad total empresarial.
- 2) Valuación a precio de mercado: es el precio al cual la unidad puede vender su producto en el mercado. Es adecuado cuando se desea conocer la rentabilidad de cada unidad, en forma independiente. Puede utilizarse también el precio neto, es decir el precio de venta menos los costos comerciales relacionados con la operación, ya que este precio es el que significaría el real ingreso de la unidad.
- 3) Valuación a costo más utilidad: es un precio que agrega al costo del producto que se transfiere un margen de utilidad. Es un poco arbitrario a la hora de fijar el precio.
- 4) Valuación a precio negociado: es el que surge de la negociación entre ambas unidades, la que transfiere el producto y la que recibe. Aunque se llegue a un acuerdo, puede haber cierta injusticia en el caso de que alguna unidad tenga más poder que la otra en la negociación.

Surge claramente de esta enumeración que, la metodología más adecuada para la gestión, y la evaluación de los resultados de cada unidad de negocio en forma independiente, es la de cuantificar el precio de transferencia, a precio de mercado. La actividad ganadera tiene la enorme ventaja de que no solo su producción final tiene precios de mercado, sino que lo mismo ocurre con su producción en proceso (animales en crecimiento). Tomaremos entonces este tipo de precio para continuar con nuestro ejemplo.

El proceso de recría recibe 290 terneros de 170 kilos para realizar su actividad, a un precio de \$ 38, lo que nos arroja un total de \$ 1.873.400, que se considerará el importe total de transferencia, pudiendo así armar una nueva planilla de resultados por procesos:

	CRÍA	RECRÍA	TOTAL
Ventas netas	1.524.972,00	2.065.874,74	3.590.846,74
Transferencia terneros	1.873.400,00	-1.873.400,00	0,00
Costos directos variables	-399.742,80	-96.476,60	-496.219,40
Contribución marginal	2.998.629,20	95.998,14	3.094.627,34
Costos directos fijos	-282.000,00	0,00	-282.000,00
Contribución de la línea	2.716.629,20	95.998,14	2.812.627,34

Planilla 14.1

Como se puede observar, el nuevo enfoque nos permite contar con resultados más acordes a la realidad, los cuales son opuestos a los anteriores, ya que la cría supera ampliamente en rentabilidad a la recría. El resultado final, por supuesto es el mismo, ya que es lo que la empresa obtiene como un todo, no podría variar, pero se muestra de una manera más adecuada lo aportado por cada proceso.

También podría hacerse el mismo análisis considerando los costos de venta que reducen los ingresos del sector que transfiere, en cuyo caso los resultados de cada unidad sería el siguiente:

COSTOS COMERCIALES				
PROCESO CRÍA				
Variables y directos al proceso				
Comisión consignatario	5%	1.873.400,00		93.670,00
Comisión encargado vtas	4%	1.873.400,00		74.936,00
Senasa jóvenes	290	16,00	10	4.650,00
Senasa adultos				0,00
Guías	2	10,00		20,00
Gestoría	2	350,00		700,00
Total				173.976,00

Planilla 14.2

CATEGORÍA	CABEZAS	KG/CABEZA	TOTAL KG	PRECIO	IMPORTE
Novillitos	290	170	49300	38,00	1.873.400,00
Costos comerciales vari.					-173.976,00
Total					1.699.424,00

Planilla 14.3

ESTADO DE RESULTADOS			
	CRÍA	RECRÍA	TOTAL
Ventas netas	1.524.972,00	2.065.874,74	3.590.846,74
Transferencia terneros	1.699.424,00	-1.699.424,00	0,00
Costos directos variables	-399.742,80	-96.476,60	-496.219,40
Contribución marginal	2.824.653,20	269.974,14	3.094.627,34
Costos directos fijos	-282.000,00	0,00	-282.000,00
Contribución de la línea	2.542.653,20	269.974,14	2.812.627,34

Planilla 14.4

Éste último es el modo adecuado de informar los valores de transferencia, utilizando un valor neto de realización, o ahora con la nueva expresión introducida en la medición de bienes del sector agropecuario: a valor razonable.

Igualmente sigue manteniéndose una diferencia importante a favor de la cría.

Sin embargo, siendo consecuentes con la idea de mostrar la realidad económica, debemos pensar en cuál sería el resultado de cada unidad económica si trabajaran en forma independiente, como empresas diferentes, en cuyo caso la situación sería la siguiente:

COSTOS COMERCIALES				
PROCESO RECRÍA				
Costos de compra de terneros				
Comisión consignatario	5%	1.873.400,00		93.670,00
Fletes	2	1.500,00		3.000,00
Total				96.670,00

Planilla 14.5

CATEGORÍA	CABEZAS	KG/CABEZA	TOTAL KG	PRECIO	IMPORTE
Novillitos	290	170	49300	38,00	1.873.400,00
Costos comerciales vari.					96.670,00
Total					1.970.070,00

Planilla 14.6

ESTADO DE RESULTADOS	
CONCEPTO	CRÍA
Ventas netas	1.524.972,00
Venta terneros	1.699.424,00
Costos directos variables	-399.742,80
Contribución marginal	2.824.653,20
Costos directos fijos	-282.000,00
Contribución de la línea	2.542.653,20

Planilla 14.7

ESTADO DE RESULTADOS	
CONCEPTO	RECRÍA
Ventas netas	2.065.874,74
Compra terneros	-1.970.070,00
Costos directos variables	-96.476,60
Contribución marginal	-671,86
Costos directos fijos	0,00
Contribución de la línea	-671,86

Planilla 14.8

Si las actividades se encararan como único proceso en empresas diferentes, la recría no tendría una contribución positiva, en una forma de producción bajo las condiciones planteadas, es decir en una unidad económica de la extensión que ocupa actualmente el proceso, y con alimentación a campo natural y alguna suplementación aislada. Pensemos además que aún falta cubrir los costos fijos y los costos de otros sectores, así que es imposible llevar adelante el proyecto autónomo, sin la provisión de terneros por parte de la otra actividad.

Por el contrario, la cría presenta una contribución marginal positiva y una contribución de la línea del mismo tipo.

Pero, en el caso de la empresa bajo análisis, la contribución marginal de la recría es positiva, pues al ser una transacción interna, se ahorra los costos originados en la operación de compra.

Como conclusión de este punto, se puede decir que el análisis sectorial es fundamental para la gestión, tanto para ver resultados por procesos independientes como para evaluar desempeños. En opinión de Guerrero¹³⁰, “Tratar las divisiones como centros de responsabilidad requiere que al producto intermedio se le marque un precio, cuando se transfiere de una división a otra.” Y agrega “Además de la finalidad de medir los resultados y las contribuciones generadas en cada unidad, los precios de transferencia deben incorporar también características que estimulen a los gerentes a la búsqueda, de forma lúcida y objetiva, del éxito de la organización entera mediante su actuación en un área particular.” Si bien la autora se refiere a otro sector de la economía, la idea es aplicable a cualquiera de ellos, ya que cada responsable de proceso tratará de mejorar su resultado, incentivado por este tipo de estudio.

130 Guerrero, Florencia. “Gestión de Empresas, Sector Servicios”. Librería Editorial Osmar Buyatti. 2015.

14.4. La opción de eliminar el proceso de recría

Supongamos que ante la presentación de estos nuevos resultados sectoriales, los decisores de la empresa se cuestionan si continuar con la recría, ya que es notable la diferencia entre el margen de uno y otro proceso, y consideran que no vale el esfuerzo para conseguir un resultado poco significativo. Además, supongamos que en un período futuro, debido a cambios en los precios o aumento de los costos, descendiera aún más el resultado de la recría, aunque siguiera siendo positivo.

Entonces, para dar respuesta a la duda, se prepararía el siguiente análisis, donde sólo se desarrolla el proceso de cría, con sus ventas, incluidos los terneros de transferencia, consiguiendo una contribución marginal positiva, y un margen del mismo tipo, que cubrirá los costos indirectos de producción y otros costos:

ESTADO DE RESULTADOS	
CONCEPTO	CRÍA
Ventas netas	1.524.972,00
Venta terneros	1.699.424,00
Costos directos variables	-399.742,80
Contribución marginal	2.824.653,20
Costos directos fijos	-282.000,00
Contribución de la línea	2.542.653,20
Costos indirectos	-2.042.693,02
Resultado bruto	499.960,18
Costos comer y admin	-411.960,00
Resultado neto	88.000,18
Ingresos otras ventas	15.905,00
Ganancia	103.905,18

Planilla 14.9

El resultado final es notoriamente menor al que se consigue llevando adelante los dos procesos, pues ahora sólo el margen de la cría debe cubrir el total de costos indirectos. Así la respuesta será que debe continuarse con la recría.

Avanzando en el análisis, supongamos que se presenta otra situación, los novillitos terminados en la recría son 250, con un kilaje unitario de 220, y un precio de \$ 34, siendo las ventas y costos correspondientes los que siguen:

PROCESO RECRÍA				
Categoría	Cantidad	Peso	Precio kg	Importe
Novillitos	250	220	34,00	1.870.000,00
Cueros	5	4	30,00	600,00
Ventas brutas				1.870.600,00
Costos comerciales				-171.794,00
Ventas netas				1.698.806,00

Planilla 14.10

COSTOS COMERCIALES PROCESO DE RECRÍA				
Variables y directos al proceso				
Comisión consignatario	5%	1.870.600,00		93.530,00
Comisión encargado vtas	4%	1.870.600,00		74.824,00
Senasa	250	8,00		2.000,00
Guías	4	10,00		40,00
Gestoría	4	350,00		1.400,00
Total				171.794,00

Planilla 14.11

Así el Estado de Resultados, preparado para la gestión con la transferencia interna de terneros, queda como sigue:

ESTADO DE RESULTADOS			
CONCEPTO	CRÍA	RECRÍA	TOTAL
Ventas netas	1.524.972,00	1.698.806,00	3.223.778,00
Transferencia terneros	1.873.400,00	-1.873.400,00	0,00
Costos directos variables	-399.742,80	-96.476,60	-496.219,40
Contribución marginal	2.998.629,20	-271.070,60	2.727.558,60
Costos directos fijos	-282.000,00	0,00	-282.000,00
Contribución de la línea	2.716.629,20	-271.070,60	2.445.558,60
Costos indirectos			-2.042.693,02
Resultado bruto			402.865,58
Costos comer y admin			-411.960,00
Resultado neto			-9.094,42
Ingresos otras ventas			15.905,00
Ganancia			6.810,58

Planilla 14.12

En este caso la recría presenta una contribución marginal negativa, y se llega a un resultado final mucho menor al original. Veremos que ocurre en el caso de que se decida eliminar este proceso.

ESTADO DE RESULTADOS	
CONCEPTO	CRÍA
Ventas netas	1.524.972,00
Ventas netas terneros	1.699.424,00
Costos directos variables	-399.742,80
Contribución marginal	2.824.653,20
Costos directos fijos	-282.000,00
Contribución de la línea	2.542.653,20
Costos indirectos	-2.042.693,02
Resultado bruto	499.960,18
Costos com. y administrat.	-411.960,00
Resultado neto	88.000,18
Ingresos otras ventas	15.905,00
Ganancia	103.905,18

Planilla 14.13

El resultado, el mismo ya presentado para el supuesto anterior, es mayor cuando se elimina el proceso de recría, y ello ocurre porque la contribución marginal del proceso es negativa.

Por lo tanto, después de reelaborar el Estado de Resultados para la gestión, con el análisis sectorial propuesto en el punto anterior, si la contribución marginal del sector es positiva conviene continuar el proceso, pero cuando ella se torna negativa, ya no es conveniente continuar.

Esta conclusión que en teoría es muy sencilla de esgrimir, no lo es tanto en la práctica, sobre todo si se trata de producciones que demandan instalaciones complicadas con bienes de uso de mucho valor, proyectados para muchos años de permanencia en actividad y períodos largos de retorno de inversiones. Seguramente en estos casos, se esperará un período más, para ver si hay mejoras en los precios, o se tratará de ser más eficiente en aspectos productivos o manejo de factores y costos. Y además hay que analizar otros factores como la remanencia en costos en caso de la discontinuidad de una línea, tema que abordaremos a continuación.

14.5. Costos evitables y no evitables

Entramos de este modo en el tema que los autores denominan “costos evitables y no evitables”, que hace referencia a *aquellos costos que a pesar haber cerrado una línea de producción o eliminado un proceso, continúan existiendo*.

Estos costos son directos al proceso indicado, y lo normal sería que desaparezcan cuando él deja de desarrollarse, sin embargo no siempre es así, y en algunos casos estos costos continúan y deben ser absorbidos por los procesos que siguen presentes.

Por lo tanto, cerrar un sector, línea o proceso, no significa que el resultado será el mismo obtenido anteriormente por el proceso que continúa, sino que puede descender, al incorporar costos residuales del proceso eliminado. Ejemplos de estos

costos pueden ser amortizaciones de máquinas especialmente utilizadas por dicho proceso, o mano de obra utilizada que no puede despedirse.

Es así que se torna imprescindible al considerar la opción de cierre, el estudio de cada una de las partidas de costos, para detectar aquellas que seguirán existiendo. En nuestro caso práctico, no existen y es por ello que el resultado de la actividad de cría continua siendo el mismo. Sin embargo, a modo de ilustración del concepto, imaginemos que la recría registra costos directos fijos, que son inevitables:

ESTADO DE RESULTADOS			
CONCEPTO	CRÍA	RECRÍA	TOTAL
Ventas netas	1.524.972,00	1.698.806,00	3.223.778,00
Transferencia terneros	1.873.400,00	-1.873.400,00	0,00
Costos directos variables	-399.742,80	-96.476,60	-496.219,40
Contribución marginal	2.998.629,20	-271.070,60	2.727.558,60
Costos directos fijos	-282.000,00	-10.000,00	-292.000,00
Contribución de la línea	2.716.629,20	-281.070,60	2.435.558,60
Costos indirectos			-2.042.693,02
Resultado bruto			392.865,58
Costos comer y admin			-411.960,00
Resultado neto			-19.094,42
Ingresos otras ventas			15.905,00
Resultado			-3.189,42

Planilla 14.14

Y así, el nuevo resultado final sería menor al mostrado en el punto anterior, dado que la actividad que subsiste debe afrontar el costo remanente de la que se elimina, en este caso los \$ 10.000:

ESTADO DE RESULTADOS	
CONCEPTO	CRÍA
Ventas netas	1.524.972,00
Ventas netas terneros	1.699.424,00
Costos directos variables	-399.742,80
Contribución marginal	2.824.653,20
Costos directos fijos	-282.000,00
Contribución de la línea	2.542.653,20
Costos inevitables recría	-10.000,00
Costos indirectos	-2.042.693,02
Resultado bruto	489.960,18
Costos comer y admin	-411.960,00
Resultado neto	78.000,18
Ingresos otras ventas	15.905,00
Ganancia	93.905,18

Planilla 14.15

14.6. Subproductos: los cueros

En la mayoría de las actividades ganaderas bovinas suele presentarse el caso de producción conjunta, y nuestro ejemplo no es la excepción, aunque no todos los productos que se obtienen tienen la misma categoría. Como coproductos podemos señalar los animales que son el objetivo del proceso, y aquellos que se venden por ya no ser aptos para continuar en él, en tanto que, como subproductos, identificamos los cueros. Esta categorización se hace en función al nivel de la importancia relativa de los ingresos que generan.

Ahora, la pregunta es ¿conviene vender los cueros si los ingresos son tan reducidos? Pensemos que cualquier venta adicional aumentará el total facturado, y de ese modo se contará con mayores ingresos para afrontar los costos, o sea que al tratarse de un producto que inevitablemente surge del proceso conjunto, conviene venderlo antes de rechazar el ingreso.

Aunque, también se debería analizar si la extracción y acondicionamiento de estos subproductos generan algún tipo de costo adicional. Si esto fuera así, los costos deberían ser menores al ingreso que provoca el subproducto.

Supongamos que se presenta la siguiente situación:

CUEROS	CRÍA	RECRÍA	TOTAL
Ventas cueros cría	3000	600	3600
Costos de procesamiento	-4500	-900	-5400
Resultado	-1500	-300	-1800

Planilla 14.16

Si esto fuera así, el resultado negativo de cada sub-actividad disminuiría la contribución marginal del proceso, y también el resultado final, y entonces no sería conveniente extraer y vender los cueros.

Yardín¹³¹ (pág.142) explica convenientemente lo indicado: “Bien puede afirmarse que, a los efectos de decisiones gerenciales, cada uno de los coproductos, considerado individualmente, no tiene costo. Existe solamente un costo para todo el proceso conjunto.” La frase se aplica a los coproductos mencionados para la cría y recría, y a los cueros mientras los animales están vivos. Y también (pág. 141): “Una aclaración se impone a esta altura de la exposición: todas las reflexiones precedentes están referidas exclusivamente al proceso conjunto, es decir, hasta el momento en que se produce el punto de separación, o sea, hasta el momento en que cada coproducto cobra individualidad.” Aquí estamos en presencia del caso de los cueros, que si bien surgen del proceso conjunto principal, llega un momento en que se separan del resto (mortandad o consumo de los animales) y a partir de allí tienen costos propios.

131 Yardín, Amaro, op.cit., págs.141 y 142.

14.7. Yeguarizos, ¿comprar o producir?

Como un proceso adicional en la mayoría de las empresas ganaderas de cría y recría, existe la crianza de yeguarizos o equinos para trabajo, pues indudablemente las tareas de campo en estos procesos necesitan llevarse a cabo con estos animales, y a pesar que en algunos establecimientos se utilicen vehículos pequeños como motos y cuatriciclos, para realizar algunos trabajos no se puede prescindir de los equinos.

Hemos visto en el caso práctico, que la crianza de equinos da lugar a una serie de costos, pero también de ingresos, por las ventas de los que ya no pueden cumplir con su función:

RESULTADO DEL PROCESO EQUINOS	
Ingresos por ventas	15905
Costos	-21305.33
Resultado	-5400.33

Planilla 14.17

Este resultado negativo llevaría al productor a preguntarse si es realmente conveniente continuar con la cría de caballos para trabajo.

El precio de un montado en el mercado es muy variable, dependiendo de la raza y de la edad, pero se podría decir que ronda los \$ 12.000 (valores a la fecha de realizar el presente trabajo). La empresa normalmente repone 2 caballos por año, con lo que un desembolso de \$ 24.000 más costos comerciales, \$ 25.200, supera al resultado negativo de \$ 5.400. Debe recordarse que en el período bajo estudio, las ventas habían sido de 5 animales, pero si se vendieran sólo 2 (el mismo número de la reposición), siendo el resultado negativo de \$ 14.943, 33, igualmente sería más conveniente la cría.

Si profundizamos el análisis, pensemos en el espacio de campo que ocupan los equinos, 72 hectáreas, y que se le quitan a la producción ganadera. Si no se hiciera cría de equinos, se tendría un lote de 15 montados de compra, que ocuparían alrededor de 30 has. Se liberarían 42 has. (72 – 30). En esta superficie, se podrían

tener alrededor de 28 vacas, que con un porcentaje de terneros logrados del 60 %, entregarían 16 terneros, 8 hembras y 8 machos aproximadamente. De las hembras, 5 deben dejarse para reposición, pudiendo venderse 3.

Se presentan las ventas de estos terneros terminados y de las vacas que se van descartando, detraídos los costos comerciales variables, y luego los costos directos de producción correspondientes:

VENTAS TERNEROS/AS					
CONCEPTO	CABEZAS	KILOS/CAB	TOTAL KILOS	PRECIO	IMPORTE
Terneras	3	140	420	37	15.540,00
Terneros	8	160	1280	39	49.920,00
Ventas vacas descarte	5	380	1900	17	32300
Ventas brutas					97.760,00
Costos comerciales					-9.648,40
Ventas netas					88.111,60

Planilla 14.18

COSTOS COMERCIALES				
Comisión consignatario	5%	97.760,00		4.888,00
Comisión encargado vtas	4%	97.760,00		3.910,40
Senasa	30	16,00	10	490,00
Guías	1	10,00		10,00
Gestoría	1	350,00		350,00
Total				9.648,40

Planilla 14.19

COSTOS DIRECTOS			
CONCEPTO	CABEZAS	COSTO VAR.	TOTAL
Terneros/as	16	129,01	2.064,16
Vacas	28	123,33	3.453,24
Toro	1	2044,63	2044,63
Amortización 1 toro			7.500,00
Total			15.062,03

Planilla 14.20

Comparando las ventas con los costos correspondientes, obtenemos el resultado:

RESULTADO	
Ventas	88.111,60
Costos	-15.062,03
Resultado	73.049,57

Planilla 14.21

Entonces, en la primera opción, si criamos equinos tenemos un resultado negativo de crianza de \$ 14.943,33.

Si no criamos equinos, el resultado es de \$ 87.992,90 (\$ 73.049,57 + \$ 14.943,33), más la venta de 2 caballos de descarte que suma \$ 6.362, pero debemos reponer equinos por \$ 25.200, y los costos de su mantenimiento ascienden a \$ 2.072,05 (costo directo de 66,67 por cabeza x 15 montados, sumados a los costos indirectos de \$ 1.072).

Con lo cual concluimos que conviene comprar los caballos para trabajo.

14.8. El aprovechamiento de la capacidad ociosa

Uno de los motivos más comunes de la falta de rentabilidad en la empresa agropecuaria es la capacidad ociosa que tienen los campos, que junto a la cantidad de costos de estructura que siguen existiendo y que necesariamente deben cubrirse con la contribución marginal del proceso productivo, pueden generar un resultado negativo.

En ocasiones, no tan escasas lamentablemente, el productor desconoce la capacidad real de producción de la extensión de tierra que trabaja, e incluso, coloca en sus potreros la cantidad de cabezas que considera correcta, ya sea por experiencia o por herencia de prácticas pasadas, pero sin una cuantificación técnica precisa. Esto se observa aún más, en producciones familiares y pequeñas, sin asesoramiento profesional.

No sólo es negativa la falta de aprovechamiento de la tierra, desde varios puntos de vista y no sólo desde la rentabilidad empresarial, sino su uso en demasía, ya que provoca la pérdida de potencialidad productiva. De ahí la necesidad de contar con indicaciones acerca de la capacidad total productiva de la parcela y de la carga animal por potrero. Aunque en el campo, muchos productores no llegan a utilizar la capacidad productiva total de sus campos como una forma de prevención por las pérdidas que podrían tener en épocas de sequías o lluvias abundantes que le originan una mortandad mayor a la habitual.

14.8.1. Invernada de novillitos por un año

Volviendo a nuestro caso práctico, recordemos que se contaba con un espacio sin utilizar de 101.750 kg. Y una de las alternativas a considerar para aprovecharlo es la continuación del proceso de recría con la invernada de los novillitos, por un año. Si esos animales entrados al proceso de recría como terneros, y que la empresa vende al año siguiente, permanecieran en la empresa, podrían

ocupar la capacidad ociosa que existe, siempre que el lugar fuera suficiente para todos.

Si los novillitos tienen alrededor de 250 kg, la posibilidad de recepción es de 407 animales. Pero pensemos que al terminar el año de engorde, probablemente puedan llegar a 320-330 kg cada uno, con lo que la capacidad se reduciría a 308 cabezas. Ya que el proceso de recría termina 287 cabezas, se considera posible llevar adelante esta alternativa desde el punto de vista físico. Veamos qué ocurre desde el punto de vista económico, presentando en primer lugar, las ventas de los novillitos al salir de la invernada, un año después:

VENTAS NOVILLITOS 3 AÑOS					
CONCEPTO	CABEZAS	KILOS/CABEZA	KILOS TOTAL	PRECIO	IMPORTE
Venta bruta	287	320	91840	31,5	2.892.960,00
Costos comerciales					-265.688,40
Venta neta					2.627.271,60

Planilla 14.22

COSTOS COMERCIALES					
Comisión consignatario	5%	2.892.960,00			144.648,00
Comisión encargado vtas	4%	2.892.960,00			115.718,40
Senasa	287	16,00	10		4.602,00
Guías	2	10,00			20,00
Gestoría	2	350,00			700,00
Total					265.688,40

Planilla 14.23

Luego, veamos los costos directos del proceso, variables y fijos:

PROCESO INVERNADA				
NOVILLITOS				
PRODUCTO	CENTÍMETROS	DOSIS	PCIO. UNIT.	TOTAL
Aftosa		2,00	29,00	58,00
Carbunclo		2,00	1,22	2,44
Mancha		2,00	2,00	4,00
Querato		1,00	7,20	7,20
Botulismo		1,00	3,70	3,70
Antip. 7 cm	7	6,00	5,60	33,60
Maíz 1,5 kg x 60 d		90,00	2,30	207,00
Núcleo 0,3x60 d		18,00	5,00	90,00
Total				405,94

Planilla 14.24

COSTOS DIRECTOS			
CONCEPTO	CABEZAS	COSTO VARI	TOTAL
Novillitos	287	405,94	116.504,78
Otros costos dctos.varia			11.948,75
Total costos dctos.varia			128.453,53
Sueldo			188.814,00
Otros (mant.personal)			14.277,00
Total costos dctos.fijos			203.091,00
Total costos directos			331.544,53

Planilla 14.25

Así podemos llegar al nuevo resultado con la incorporación de la invernada, el cual es superior al conseguido por la empresa sin este último proceso:

ESTADO DE RESULTADOS				
CONCEPTO	CRÍA	RECRÍA	INVERNADA	TOTAL
Ventas netas	1.524.972,00	546,00	2.627.271,60	4.152.789,60
Costos directos variables	-399.742,80	-96.476,60	-128.453,53	-624.672,93
Contribución marginal	1.125.229,20	-95.930,60	2.498.818,07	3.528.116,67
Costos directos fijos	-282.000,00	0,00	-203.091,00	-485.091,00
Contribución de línea	843.229,20	-95.930,60	2.295.727,07	3.043.025,67
Margen sin invernada				2.812.627,34
Diferencia				230.398,33

Planilla 14.26

Y para completar, se expone el resultado con el análisis sectorial, donde se observan las contribuciones marginales de cada proceso, que son positivas, así como sus márgenes. Se muestra también el importe de transferencia de los novillitos, de recría a invernada, correspondiente al precio de mercado multiplicado por los kilos terminados.

TRANSFERENCIA NOVILLITOS				
Novillitos	287	233	34	2.273.614,00
Venta neta cueros				546

Planilla 14.27

ESTADO DE RESULTADOS				
CONCEPTO	CRÍA	RECRÍA	INVERNADA	TOTAL
Ventas netas	1.524.972,00	546,00	2.627.271,60	4.152.789,60
Transferencia tern	1.873.400,00	-1.873.400,00	0	0,00
Transferencia novi		2.273.614,00	-2.273.614,00	0,00
Costos directos variables	-399.742,80	-96.476,60	-128.453,53	-624.672,93
Contribución marginal	2.998.629,20	304.283,40	225.204,07	3.528.116,67
Costos dctos fijos	-282.000,00	0,00	-203.091,00	-485.091,00
Contribución de línea	2.716.629,20	304.283,40	22.113,07	3.043.025,67
Margen sin invernada				2.812.627,34
Diferencia				230.398,33

Planilla 14.28

Obviamente si la empresa tiene la oportunidad de realizar esta sucesión de procesos, y en estas condiciones, con esta estructura de costos, no debe dudarlo y llevarla adelante. Se hacen estas aclaraciones pues el resultado puede no siempre ser positivo, dependiendo básicamente de los costos que afronte.

Aunque desde el punto de vista económico se ve la conveniencia, habría que ver si la empresa puede llevar adelante la propuesta desde el punto de vista

financiero, no olvidemos que durante un período, al pasar de recría a invernada, disminuyen las ventas totales, pero una vez que la cadena de producción está en marcha, este inconveniente ya no existe.

La capacidad ociosa es así aprovechada generando un mejor resultado. Y si la posibilidad de recepción de los novillitos para invernar fuera menor al número de cabezas terminadas en la recría, se debería analizar si es conveniente guardar un lote para invernar, y vender el resto.

14.8.2. Invernada de vacas

Otra opción para ocupar la capacidad ociosa, en lugar de invernar los novillitos, es la de no vender las vacas descartadas por viejas o vacías, e invernarlas. Este proceso consiste en separar esta categoría del plantel, no darle más servicio y esperar a que engorden pasando de un peso de aproximadamente 380-400 kilos a 480-500 kilos. Este peso es variable debido a que no todas las vacas están en las mismas condiciones, aquellas que salen vacías después de dos servicios fallados, están en una muy buena condición, debido a estos períodos de “descanso” que han tenido. Las vacas viejas que se descartan por edad avanzada pero no por fallar, o sea que están saliendo de un ciclo de cría y amamantando, tienen menos kilos. Y las vacas viejas sin cría están en una condición media. Al hablar de vacas viejas, se hace referencia a varios años de producción, pero con dentadura suficiente para continuar comiendo y sumando kilos. Para tener este tipo de vacas viejas, la empresa debe tener un porcentaje de reposición anual de terneras lo suficientemente alto como para que los años de vida útil de un vientre descienda, y ser así descartadas cuando no están en un estado límite deplorable.

El proceso de engorde a campo natural necesita un año como mínimo, y seguramente algunas vacas estarán gordas antes de este tiempo, debido a su

condición inicial, pero se debe hacer el cálculo considerando el total. Además, en los meses muy fríos, el engorde se detiene, y el animal sólo mantiene su peso, cuando no pierde algunos. Tiene que contar con un espacio suficiente para disponer de todo el pasto necesario para su engorde, alejada de reproductores para evitar una nueva preñez, y sin ovinos que retrasen su terminación.

A continuación tendremos a la vista el resultado, a través del cálculo de los costos y de la venta al terminar el proceso:

PROCESO INVERNADA DE VACAS				
COSTOS VARIABLES				
PRODUCTO	CENTÍMETR.	DOSIS	PRECIO UNIT.	TOTAL
VACAS				
Aftosa		1,00	29,00	29,00
Carbunclo		2,00	1,22	2,44
Reproductiva		0,00	0,00	0,00
Querato		1,00	7,10	7,10
Botulismo		1,00	3,70	3,70
Antip. 10 cm	10	6,00	8,00	48,00
Minerales	4	1,00	3,20	3,20
Tactos		0,00	0,00	0,00
Total				93,44

Planilla 14.29

COSTOS DIRECTOS			
CONCEPTO	CABEZAS	COSTO VARI.	TOTAL
Vacas	160	93,44	14.950,40
Otros costos dctos.varia			6.661,33
Total costos dctos.varia			21.611,73
Sueldo			188.814,00
Otros (mant.personal)			14.277,00
Total costos dctos.fijos			203.091,00
Total costos directos			224.702,73

Planilla 14.30

Las ventas serán menores que antes para la cría, y se agregarán las de vacas gordas.

VENTAS				
PROCESO DE CRÍA				
Categoría	Cantidad	Peso c/desb	Precio kg	Importe
Terneras hembras refugo	110	130	38,00	543.400,00
Toros viejos o refugo	10	700	15,00	105.000,00
Cueros	20	5	30,00	3.000,00
Ventas brutas				651.400,00
Costos comerciales				-61.346,00
Ventas netas				590.054,00
PROCESO RECRÍA				
Categoría	Cantidad	Peso	Precio kg	Importe
Novillitos	287	233	34,00	2.273.614,00
Cueros	5	4	30,00	600,00
Ventas brutas				2.274.214,00
Costos comerciales				-208.339,26
Ventas netas				2.065.874,74
PROCESO DE INVERNADA DE VACAS				
Ventas brutas	160	475	19	1.444.000,00
Costos comerciales				-135.650,00
Ventas netas				1.308.350,00
Total ventas netas				3.964.278,74

Planilla 14.31

COSTOS COMERCIALES				
PROCESO CRÍA				
Variables y directos al proceso				
Comisión consignatario	5%	651.400,00		32.570,00
Comisión encargado vtas	4%	651.400,00		26.056,00
Senasa jóvenes	110	16,00	10	1.770,00
Senasa adultos	10	22,00	10	230,00
Guías	2	10,00		20,00
Gestoría	2	350,00		700,00
Total				61.346,00
PROCESO RECRÍA				
Variables y directos al proceso				
Comisión consignatario	5%	2.274.214,00		113.710,70
Comisión encargado vtas	4%	2.274.214,00		90.968,56
Senasa adultos				2.220,00
Guías	4	10,00		40,00
Gestoría	4	350,00		1.400,00
Total				208.339,26
PROCESO DE INVERNADA DE VACAS				
Variables y directos al proceso				
Comisión consignatario	5%	1.444.000,00		72.200,00
Comisión encargado vtas	4%	1.444.000,00		57.760,00
Senasa adultos				3.530,00
Guías	6	10,00		60,00
Gestoría	6	350,00		2.100,00
Total				135.650,00

Planilla 14.32

ESTADO DE RESULTADOS				
CONCEPTO	CRÍA	RECRÍA	INVERNADA	TOTAL
Ventas netas	590.054,00	2.065.874,74	1.308.350,00	3.964.278,74
Costos directos variables	-399.742,80	-96.476,60	-21.611,73	-517.831,13
Contribución marginal	190.311,20	1.969.398,14	1.286.738,27	3.446.447,61
Costos directos fijos	-282.000,00	0,00	-203.091,00	-485.091,00
Contribución de la línea	-91.688,80	1.969.398,14	1.083.647,27	2.961.356,61
Margen sin invernada				2.812.627,34
Diferencia				148.729,27

Planilla 14.33

También estamos en condiciones de realizar el análisis sectorial, para contar con la información más adecuada sobre el resultado de cada proceso, para lo cual

conseguimos el valor de transferencia de las vacas, del sector de cría al de invernada:

TRANSFERENCIA VACAS			
Vacas	160	380	17
			1.033.600,00

Planilla 14.34

ESTADO DE RESULTADOS			
CONCEPTO	CRÍA	RECRÍA	INVERNADA
Ventas netas	590.054,00	2.065.874,74	1.308.350,00
Transferencia terneros	1.873.400,00	-1.873.400,00	0
Transferencia vacas	1.033.600,00		-1.033.600,00
Costos directos variables	-399.742,80	-96.476,60	-21.611,73
Contribución marginal	3.097.311,20	95.998,14	253.138,27
Costos dctos fijos	-282.000,00	0,00	-203.091,00
Contribución de la línea	2.815.311,20	95.998,14	50.047,27
Margen sin invernada			2.812.627,34
Diferencia			148.729,27

Planilla 14.35

Comparando el resultado final de esta alternativa 2 con la alternativa 1, vemos que aquella tiene un mejor resultado, por lo tanto conviene la sucesión de procesos cría-recría-invernada de machos por un año.

Sin embargo sería injusto comparar ambas propuestas como si estuvieran en un plano de igualdad, ya que los novillitos ocupan un espacio para 94.710 kilos y las vacas, 83.200 kilos, porque son sólo 160 las que están disponibles para engordar, pero si se agregaran la diferencia de 22 vacas que se deberían comprar, estaríamos igualando las opciones, y el nuevo resultado sería

ESTADO DE RESULTADOS				
CONCEPTO	CRÍA	RECRÍA	INVERNADA	TOTAL
Ventas netas	590.054,00	2.065.874,74	1.489.030,50	4.144.959,24
Costos directos variables	-399.742,80	-96.476,60	-24.583,34	-520.802,74
Compra	0,00	0,00	-151.726,00	-151.726,00
Contribución marginal	190.311,20	1.969.398,14	1.464.447,16	3.472.430,50
Costos directos fijos	-282.000,00	0,00	-203.091,00	-485.091,00
Contribución d ela línea	-91.688,80	1.969.398,14	1.261.356,16	2.987.339,50
Margen sin invernada				2.812.627,34
Diferencia				174.712,16

Planilla 14.36

Esta última planilla muestra un resultado más conveniente, pero igualmente superado por la propuesta 1. Se hace necesario comentar en este punto que en el logro de un mejor resultado con este agregado de valor a las vacas, que en el ejemplo original se venden para su engorde por un tercero, que influye no sólo el aumento de kilos que ellas logren, sino también si su precio sufriera un aumento por recategorización, pasando de vacas viejas o de descarte por vacías, a vacas gordas para consumo.

14.8.3. Vacas de cría

Otra propuesta para ocupar la capacidad ociosa del campo, es la de destinarla a vacas de cría, las cuales darán sus terneros como producto para la venta.

La propuesta consiste en no vender durante dos períodos las terneras refugo, que son 110 por año, totalizando 220 hembras que aumentan el plantel. Al tercer año, las primeras 110 entregarían su primer ternero, con un porcentaje de marcación del 60%, 66 terneros, y al cuarto año, son 220 vaquillas en producción que producen 132 terneros.

Así, los cuadros de ventas y costos serán los que siguen a continuación:

3° AÑO

VENTAS				
PROCESO DE CRÍA				
Categoría	Cantidad	Peso c/desb	Precio kg	Importe
Temeras refugo	110.00	130.00	38.00	543.400,00
Vacas viejas	160	380	17,00	1.033.600,00
Toros viejos o refugo	10	700	15,00	105.000,00
Cueros	20	5	30,00	3.000,00
Ventas brutas				1.685.000,00
Costos comerciales				-160.028,00
Ventas netas				1.524.972,00
PROCESO RECRÍA				
Categoría	Cantidad	Peso	Precio kg	Importe
Novillitos	287	233	34,00	2.273.614,00
Cueros	5	4	30,00	600,00
Ventas brutas				2.274.214,00
Costos comerciales				-208.339,26
Ventas netas				2.065.874,74
PROCESO DE CRÍA 2				
Ventas brutas	66	150	39	386.100,00
Costos comerciales				-36.175,00
Ventas netas				349.925,00
Total ventas netas				3.940.771,74

Planilla 14.37

COSTOS COMERCIALES				
PROCESO CRÍA				
Variables y directos al proceso				
Comisión consignatario	5%	1.685.000,00		84.250,00
Comisión encargado vtas	4%	1.685.000,00		67.400,00
Senasa jóvenes	110	16,00	10	1.770,00
Senasa adultos	170	21,87	10	3.728,00
Guías	8	10,00		80,00
Gestoría	8	350,00		2.800,00
Total				160.028,00
PROCESO RECRÍA				
Variables y directos al proceso				
Comisión consignatario	5%	2.274.214,00		113.710,70
Comisión encargado vtas	4%	2.274.214,00		90.968,56
Senasa adultos				2.220,00
Guías	4	10,00		40,00
Gestoría	4	350,00		1.400,00
Total				208.339,26
PROCESO DE CRÍA 2				
Variables y directos al proceso				
Comisión consignatario	5%	386.100,00		19.305,00
Comisión encargado vtas	4%	386.100,00		15.444,00
Senasa	66	16,00	10,00	1.066,00
Guías	1	10,00		10,00
Gestoría	1	350,00		350,00
Total				36.175,00

Planilla 14.38

COSTOS DIRECTOS			
CONCEPTO	CABEZAS	COSTO VAR.	TOTAL
Vacas	110	123,33	13.566,30
Otros costos dctos.varia			4.579,66
Terneros	66	129,01	8514,66
Otros costos dctos.varia			2747,79
Total costos dctos.varia			29.408,42
Sueldo			188.814,00
Otros (mant.personal)			14.277,00
Total costos dctos.fijos			203.091,00
Total costos directos			232.499,42

Planilla 14.39

ESTADO DE RESULTADOS				
CONCEPTO	CRÍA	RECRÍA	CRÍA	TOTAL
Ventas netas	1.524.972,00	2.065.874,74	349.925,00	3.940.771,74
Costos directos variables	-399.742,80	-96.476,60	-29.408,42	-525.627,82
Contribución marginal	1.125.229,20	1.969.398,14	320.516,58	3.415.143,92
Costos directos fijos	-282.000,00	0,00	-203.091,00	-485.091,00
Contribución de la línea	843.229,20	1.969.398,14	117.425,58	2.930.052,92
Margen sin invernada				2.812.627,34
Diferencia				117.425,58

Planilla 14.40

4° AÑO

VENTAS				
PROCESO DE CRÍA				
Categoría	Cantidad	Peso c/desb	Precio kg	Importe
Temeras refu	110,00	130,00	38,00	543.400,00
Vacas viejas	160	380	17,00	1.033.600,00
Toros viejos o	10	700	15,00	105.000,00
Cueros	20	5	30,00	3.000,00
Ventas brutas				1.685.000,00
Costos comerciales				-160.028,00
Ventas netas				1.524.972,00
PROCESO RECRÍA				
Categoría	Cantidad	Peso	Precio kg	Importe
Novillitos	287	233	34,00	2.273.614,00
Cueros	5	4	30,00	600,00
Ventas brutas				2.274.214,00
Costos comerciales				-208.339,26
Ventas netas				2.065.874,74
PROCESO DE CRÍA 2				
Ventas brutas	132	150	39	772.200,00
Costos comerc	2			-72.350,00
Ventas netas				699.850,00
Total ventas netas				4.290.696,74

Planilla 14.41

ESTADO DE RESULTADOS				
CONCEPTO	CRÍA	RECRÍA	CRÍA	TOTAL
Ventas netas	1.524.972,00	2.065.874,74	699.850,00	4.290.696,74
Costos directos variables	-399.742,80	-96.476,60	-58.816,84	-555.036,24
Contribución marginal	1.125.229,20	1.969.398,14	641.033,16	3.735.660,50
Costos directos fijos	-282.000,00	0,00	-203.091,00	-485.091,00
Contribución de la línea	843.229,20	1.969.398,14	437.942,16	3.250.569,50
Margen sin invernada				2.812.627,34
Diferencia				437.942,16

Planilla 14.42

La empresa debería hacer un sacrificio económico durante los dos primeros años, al verse disminuidos sus ingresos en el importe de la venta de terneras, pero al tercer año ya comienza a recuperar lo invertido, pues se recompone esta venta y además comienza a ver el resultado de la opción, para totalizar en el cuarto año lo que de ahí en más le seguirá ingresando por ventas. Como se puede ver, a partir de este momento la diferencia en el resultado es mucho mayor que cualquiera de las dos alternativas anteriores, la 1 y la 2.

14.9. La invernada a campo natural como proceso único, ¿negocio rentable?

Ya se ha demostrado que incorporar un proceso más a esta secuencia productiva, desarrollando cría, recría e invernada, de un año, es un mejor negocio para esta empresa que hacer sólo uno o dos, ya que cuenta con capacidad receptiva para recibir la cantidad de animales que posee.

Ahora bien, ¿Qué ocurriría si ese último proceso se realiza por parte de un productor que no tiene incorporado los dos primeros procesos mencionados? Pensemos que en este caso debería comprar los animales en el mercado, a otro productor que recría, y que su sistema productivo es a campo natural la mayor parte del año, suministrándole alimento a base de maíz y núcleo proteico, sólo unos días en los meses invernales.

La compra importaría lo siguiente, incluidos los costos comerciales:

COMPRA DE NOVILLITOS				
CONCEPTO	CABEZAS	KILOS/CAB	PRECIO	IMPORTE
Novillitos	287	233	34	2.273.614,00
Costos comerciales				121.180,70
Total compra sin IVA				2.394.794,70

Planilla 14.43

COSTOS COMERCIALES VARIABLES			
Comisión	5%	2.273.614,00	113.680,70
Fletes	3	2.500,00	7.500,00
Total			121.180,70

Planilla 14.44

En el total correspondiente a la compra se aclara que éste no incluye el IVA, que aumentará la cantidad a erogar, dado que no es un tema que impacte económicamente ya que las ventas tampoco lo incluyen, y la diferencia se devuelve al fisco. Pero sí es necesario considerarlo desde el punto de vista financiero, dado que es una salida de dinero al comienzo del período, y que se recuperará al final del mismo.

VENTAS NOVILLITOS 3 AÑOS					
CONCEPTO	CABEZAS	KILOS/CAB	KILOS TOTAL	PRECIO	IMPORTE
Venta bruta	287	320	91840	31,5	2.892.960,00
Costos comerciales					-149.970,00
Venta neta					2.742.990,00

Planilla 14.45

COSTOS COMERCIALES				
Comisión consignatari	5%	2.892.960,00		144.648,00
Senasa	287	16,00	10	4.602,00
Guías	2	10,00		20,00
Gestoría	2	350,00		700,00
Total				149.970,00

Planilla 14.46

Y el resultado se puede ver en la siguiente planilla:

ESTADO DE RESULTADOS		
CONCEPTO		IMPORTE
Ventas		2.742.990,00
Compra		-2.394.794,70
Costos dctos.varia		-128.453,53
Cont.marginal		219.741,77
Costos dctos.fijos		-203.091,00
Contribución de línea		16.650,77

Planilla 14.47

La contribución marginal es positiva, al detraer los costos directos fijos el margen es también positivo aunque pensemos que todavía no se le han restado los costos de estructura. Supongamos, a los efectos del análisis, que éstos ascienden a \$ 120.000. Por lo tanto, este proceso llevado adelante en forma independiente, y en estas condiciones, no es rentable.

¿Puede ser rentable en algún momento? Razonemos, la proporción entre las ventas y las compras tiende a mantenerse, y los costos variables también, justamente porque son variables y crecen o decrecen en función a la cantidad total, pero si los costos directos fijos se mantienen constantes, así como los costos indirectos, es allí donde se puede buscar la forma de revertir la situación, aumentando la cantidad de cabezas hasta cubrirlos. Pero esto significa que debe existir capacidad ociosa.

Buscamos este punto de equilibrio del sector a través de la fórmula:

$$Q_e = \frac{\text{Costos fijos}}{pv - cv}$$

pv - cv

donde pv es el precio de venta

y cv es el costo variable

Ambos con respecto a la misma unidad de costeo, que pueden ser kilos o cabezas, en este caso consideraremos cabezas.

PUNTO DE EQUILIBRIO SECTORIAL		
PCIO. VENTA	COSTO VARIABLE	CONT.MARG.
9557,456446	8791,805679	765,6507666
EQUILIBRIO=	203.091,00	265,2527874
	765,6507666	

Planilla 14.48

El precio de venta por cabeza se obtiene multiplicando los kilos del animal por el precio del kilo. El costo variable es el cociente entre el total de costos variables y el número de cabezas. Restando el costo variable del precio de venta, se obtiene la contribución marginal (cm) por cabeza. El punto de equilibrio se consigue al dividir los costos directos fijos por esta contribución marginal, y asciende a 265,25 cabezas. La comprobación nos dice que este cálculo es correcto. Es obvio que se trata de un cálculo matemático pues en la realidad el número de animales no se puede fraccionar, pero exponer el resultado redondeado tiene la misma validez.

COMPRA DE NOVILLITOS				
CONCEPTO	CABEZAS	KILOS/CAB	PRECIO	IMPORTE
Novillitos	265,2527874	233	34	2.101.332,58
Costos comerciales				111.991,63
Total compra sin IVA				2.213.324,21

Planilla 14.49

COSTOS COMERCIALES VARIABLES			
Comisión	5%	2.101.332,58	105.066,63
Fletes	2,77	2.500,00	6.925,00
Total			111.991,63

Planilla 14.50

VENTAS NOVILLITOS 3 AÑOS				
CONCEPTO	CABEZAS	KILOS/CAB	KILOS TOTAL	PRECIO
Venta bruta	265,2527874	320	84880,89197	31,5
Costos comerciales				
Venta neta				
				2.535.135,27

Planilla 14.51

COSTOS COMERCIALES				
Comisión consignatari	5%	2.673.748,10		133.687,40
Senasa	265,2527874	16,00	20	4.264,04
Guías	1,83715	10,00		18,37
Gestoría	1,83715	350,00		643,00
Total				138.612,82

Planilla 14.52

COSTOS DIRECTOS VARIABLES			
CONCEPTO	CABEZAS	COSTO VARIABLE	TOTAL
Variables cate.	265,2527874	405,94	107.676,72
Otros			11.043,35
Total			118.720,06

Planilla 14.53

ESTADO DE RESULTADOS		
CONCEPTO		IMPORTE
Ventas		2.535.135,27
Compra		-2.213.324,21
Costos dctos.varia		-118.720,06
Cont.marginal		203.091,00
Costos dctos.fijos		-203.091,00
Contribución de la línea		0,00

Planilla 14.54

Este punto de equilibrio encontrado es de tipo sectorial, pues sólo estamos en presencia de los costos fijos directos al sector o proceso en cuestión, y es menor a la cantidad de animales del proyecto, de ahí se explica el margen positivo que éste deja.

Pero no se debe olvidar que existen costos estructurales, o sea costos fijos indirectos que también hay que cubrir. Entonces, esta cantidad de animales pierde su validez como punto de equilibrio general. Para conseguir el nuevo equilibrio la fórmula utilizada debe incluir a estos costos de estructura.

$$Q_e = \frac{\text{Costos directos fijos} + \text{Costos estructurales}}{pv - cv}$$

PUNTO DE EQUILIBRIO GENERAL		
PCIO VENTA	COSTO VARIABLE	CONT.MARG.
9.557,46	8.791,81	765,65
EQUILIBRIO=	323.091,00	421,98
	765,65	

Planilla 14.55

Se necesitaría desarrollar la actividad con 422 cabezas para cubrir todos los costos, variables, fijos de la actividad y fijos indirectos, y es necesario aclarar que para ello se debe contar con un campo con la extensión suficiente para este número. O sea que, a un nivel productivo menor (287 cabezas), la actividad no es rentable.

La comprobación es la siguiente:

COMPRA DE NOVILLITOS				
CONCEPTO	CABEZAS	KILOS/CAB	PRECIO	IMPORTE
Novillitos	421,98	233	34	3.342.943,04
Costos comerciales				178.172,15
Total compra sin IVA				3.521.115,19

Planilla 14.56

COSTOS COMERCIALES VARIABLES			
Comisión	5%	3.342.943,04	167.147,15
Fletes	4,41	2.500,00	11.025,00
Total			178.172,15

Planilla 14.57

VENTAS NOVILLITOS 3 AÑOS					
CONCEPTO	CABEZAS	KILOS/CAB	KILOS TOTAL	PRECIO	IMPORTE
Venta bruta	421,98	320	135034,3061	31,5	4.253.580,64
Costos comerciales					-220.506,48
Venta neta					4.033.074,16

Planilla 14.58

COSTOS COMERCIALES			
Comisión consignatario	5%	4.253.580,64	212.679,03
Senasa	421,98	16,00	6.771,72
Guías	2,93259	10,00	29,33
Gestoría	2,93259	350,00	1.026,41
Total			220.506,48

Plan

illa 14.59

COSTOS DIRECTOS VARIABLES			
CONCEPTO	CABEZAS	COSTO VARIABLE	TOTAL
Variables categoría	421,98	405,94	171.299,46
Otros			17.568,51
Total			188.867,97

Planilla 14.60

ESTADO DE RESULTADOS		
CONCEPTO		IMPORTE
Ventas		4.033.074,16
Compra		-3.521.115,19
Costos dctos. variables		-188.867,97
Contribución marginal		323.091,00
Costos dctos. fijos		-203.091,00
Contribución de la línea		120.000,00
Costos indirectos		-120.000,00
Resultado		0,00

Planilla 14.61

14.10. La invernada hasta el novillo gordo para consumo

Con los datos del caso práctico propuesto se analizó la continuación de la recría por un año más, con ventas de novillitos que aún deben completar su engorde para llegar al peso de consumo, y se quiso conocer el resultado si la actividad se

hiciera en forma independiente. Pero, la invernada puede seguir su ciclo biológico hasta terminar en novillos gordos para consumo, que en una zona como la de nuestro estudio, y a campo natural, demanda dos años más, si se desea lograr novillos de 500-520 kilos. Esta nueva propuesta necesita un nuevo análisis, para lo cual partimos de las planillas ya presentadas 14.43 y 14.44.

COMPRA DE NOVILLITOS				
CONCEPTO	CABEZAS	KILOS/CAB	PRECIO	IMPORTE
Novillitos	287	233	34	2.273.614,00
Costos comerciales				121.180,70
Total compra sin IVA				2.394.794,70

COSTOS COMERCIALES VARIABLES			
Comisión	5%	2.273.614,00	113.680,70
Fletes	3	2.500,00	7.500,00
Total			121.180,70

Luego calculamos el costo variable de un novillo y el total de costos directos:

PROCESO INVERNADA				
NOVILLOS				
PRODUCTO	CENTÍMETROS	DOSIS	PCIO. UNIT.	TOTAL
Aftosa		2,00	29,00	58,00
Carbunclo		2,00	1,22	2,44
Mancha		2,00	2,00	4,00
Querato		1,00	7,20	7,20
Botulismo		1,00	3,70	3,70
Antip. 10 cm	10	6,00	8,00	48,00
Maíz 4 kg x 60 d		240,00	2,30	552,00
Núcleo 0,3x60 d		18,00	5,00	90,00
Total				765,34
Años	3			2.296,02

Planilla 14.62

COSTOS DIRECTOS			
CONCEPTO	CABEZAS	COSTO VARIABLE	TOTAL
Novillos	287	2.296,02	658.957,74
Otros costos dctos.variables			35.846,26
Total costos dctos.variables			694.804,00
Sueldo	3 años		566.442,00
Otros (mant.personal)	3 años		42.831,00
Total costos dctos.fijos			609.273,00
Total costos directos			1.304.077,00

Planilla 14.63

La venta de los novillos al término del proceso sería la siguiente:

VENTA DE NOVILLOS GORDOS					
CONCEPTO	CABEZAS	KILOS/CAB	KG TOTAL	PRECIO	IMPORTE
Venta bruta	287	500	143.500,00	30,00	4.305.000,00
Costos comerciales					-222.372,00
Venta neta					4.082.628,00

Planilla 14.64

COSTOS COMERCIALES				
Comisión consignatario	5%	4.305.000,00		215.250,00
Senasa	287	16,00	10	4.602,00
Guías	7	10,00		70,00
Gestoría	7	350,00		2.450,00
Total				222.372,00

Planilla 14.65

ESTADO DE RESULTADOS		
CONCEPTO		IMPORTE
Venta		4.082.628.00
Compra		-2.394.794.70
Costos dctos.variables		-694.804.00
Cont.marginal		993.029.30
Costos dctos.fijos		-609.273.00
Contribución de la línea		383.756.30
Costos indirectos 120.000 x 3 años		-360.000.00
Resultado		23.756.30

Planilla 14.66

Cuando la invernada se lleva a cabo por un año, el resultado es menor pero proporcionalmente mayor a la invernada larga de tres años, que ni siquiera duplica este importe. Evidentemente, en estas condiciones no es aceptable la propuesta.

Si en la realidad algunos productores la realizan, tendrán un número mayor de cabezas que pueda cubrir los costos fijos y que deje una mayor ganancia, o estarán en presencia de otras condiciones con respecto a los costos fijos. Lo que seguramente es imposible de llevar adelante es esta actividad en campo natural y además si debe soportarse un arrendamiento.

14.11. Relación del resultado con el objetivo económico del usuario

Todo empresario tiene un objetivo económico. En términos generales, se puede decir que se trata del “fin de lucro”, pero en términos particulares cada uno normalmente difiere del otro. Los objetivos son propios a cada empresa, de acuerdo a la actividad, experiencias, expectativas, momento en su vida, situación económica, etc.

Es por eso que, al entregarse un estudio de costos y resultados, que es una información para la toma de decisiones, deben también considerarse los objetivos del usuario de esta información. Objetivos que estarán ordenados de acuerdo a su importancia, donde se pueda determinar aquel prioritario, o también llamado objetivo

rector, definido por el nivel superior, y los objetivos ubicados en función al anterior, como resultantes o parciales, definidos tanto por el nivel superior como por otros de menor jerarquía.

No basta con saber que el usuario tiene un fin de lucro, hay que ahondar en el “qué”, el “cómo” y el “cuándo”. ¿Qué significa exactamente ganar dinero?, ¿distribuir utilidades para disfrutar de la vida, reinvertir en máquinas y equipos, comprar una parcela de campo y/o comprar dólares como ahorro? ¿Cómo está dispuesto a hacerlo?, ¿retener vientos, aprovechar créditos bancarios, evaluar hasta qué nivel pagar tasas de interés, disminuir costos, disminuir calidad? ¿Cuándo pretende tener ganancias?, ¿prefiere plazos cortos de repago, un período de repago más largo pero más beneficioso?, ¿puede soportar procesos productivos de varios años?

Como se ve con estos pocos ejemplos, innumerables son los interrogantes que pueden plantearse y que llevan a ubicarnos en el camino que necesita seguir el empresario para conseguir lo que desea. Y a medida que se transite el mismo se irán cumpliendo los objetivos parciales que nos llevan al objetivo final.

Este objetivo final, que puede materializarse a través de cálculos y plasmarse en el papel, puede orientarse hacia una maximización de utilidad absoluta (el máximo importe de ganancia), hacia una maximización de utilidad relativa a variables dinámicas (utilidad sobre ventas, utilidad sobre costos totales, utilidad sobre costos fijos, etc.), hacia una maximización de utilidad relativa a variables estáticas (utilidad sobre inversión, utilidad sobre Activo), entre otros.

Las distintas alternativas que se fueron elaborando consideran solamente el resultado económico pero no lo relacionan con algún parámetro que entregue información más precisa acerca de la conveniencia o no de llevar adelante el proyecto. Si por ejemplo, relacionáramos el resultado con el capital invertido, no sólo tendríamos un único valor absoluto, sino una relación entre el dinero requerido para el proyecto y la ganancia lograda anualmente, a modo de devolución en términos

relativos, y éste sería un factor más a considerar por el decisor, que colaboraría con la elección final. Consideremos los siguientes datos:

- 1) La utilización de la capacidad ociosa con el proceso de internada de novillitos por un año.

<u>Resultado anual proyecto</u>	
Capital invertido	
<u>230.398,33</u>	0,1115258
2.065.874,74	
Porcentaje %	11,1525799

Períodos de devolución: 8, 97 años, prácticamente 9 años.

Como capital se consideró el importe de las ventas de los novillitos de recría al valor de mercado detraídos los costos comerciales.

- 2) La utilización de la capacidad ociosa con el proceso de internada de vacas de descarte.

<u>Resultado anual proyecto</u>		8,00
Capital invertido		
<u>174.712,16</u>	0,16	
1.087.134,00		
	16,0708	
Porcentaje %	947	
Venta vacas viejas		
Compra 22 vacas	<u>151.726,00</u>	
Capital invertido	1.087.134,00	

Períodos de devolución: 6,22 años, algo más de 6 años.

3) La utilización de la capacidad ociosa con un nuevo proceso de cría.

AÑO 3	
<u>Resultado anual proyecto</u>	Venta terneras 491.777,00
Capital invertido	2 Períodos 983.554,00
<u>117.425,58</u>	
983.554,00	0,12
Porcentaje	11,94
AÑO 4 Y SUCEIVOS	
<u>437.942,16</u>	0,44526499
983.554,00	
Porcentaje	44,5264987

Períodos de devolución: 2,98 años, prácticamente 3 años.

Estas relaciones presentan un panorama más completo para tomar la decisión sobre la alternativa a elegir, ya que ahora no sólo queda claro el resultado, sino también el capital necesario para encararla, el porcentaje que significa el resultado sobre el capital invertido y el tiempo que tomará recuperar este último con la respectiva ganancia.

De este mismo modo se pueden establecer otras relaciones según el parámetro comparativo que se utilice, tal como se indicó previamente.

14.12. El aspecto económico y el aspecto financiero

Los distintos análisis efectuados tienen validez desde el punto de vista económico, pues presentan un estado de resultados donde se consideran ventas y costos.

Pero, desde el punto de vista financiero, la disponibilidad de dinero puede ser muy diferente al resultado que arrojan los números económicos. Esto depende de las cobranzas de las ventas y de los plazos de pago de las compras, de los aportes y retiros de los socios, y de dinero ingresado del exterior de la empresa como apalancamiento financiero, así como de intereses pagados y devolución de capital. Todos estos ítems se consideran desde el ángulo financiero porque son entradas y salidas de dinero, pero que no hacen al resultado económico de la actividad en sí, salvo en los casos en que se recurra a financiación externa, cuando su costo es una erogación (aspecto financiero), pero también un costo de la actividad. Otro ítem de suma importancia en cuanto a lo financiero, es el impuesto al valor agregado (IVA), ya que al no ser un impuesto que el productor paga, sino que recibe como débito para luego devolver al fisco, la diferencia surgida al compararlo con el crédito, no es un costo, por lo tanto no se incluye en el análisis económico, pero debe considerarse en el financiero. Y el caso inverso se presenta con las amortizaciones, que impactan en los costos pero que no significan una salida de dinero.

Es por eso, que ante un resultado económico positivo, puede ser que el productor dude, si no dispone de dinero inmediato, ¿o no hemos alguna vez escuchado decir: “Yo no sé cómo tengo ganancias si nunca tengo un peso en el bolsillo”?, precisamente porque en general, se confunden ambos términos.

Así, es importante preparar no sólo posibles estados de resultados sino también flujos de fondos que muestren la cantidad de dinero disponible, los déficits y superávits de cada período.

Una empresa organizada presupuesta su nivel de actividad para el año siguiente, con probables ventas y costos, contando como guía con un abanico de presupuestos, por área o actividad, que culminan con el estado proyectado y el flujo

de fondos proyectado. De esa manera se reduce la incertidumbre del productor con respecto al futuro, y si bien siempre existirán factores externos incontrolables, lo conocido se controla y se puede actuar previendo la mayor cantidad de situaciones posibles, teniendo lista la solución para cuando el problema aparezca, o lo que sería mucho mejor, evitar que éste se presente.

En el caso del análisis de alternativas para la toma de decisiones, como las que se han presentado en este apartado, debe considerarse también el aspecto financiero. Recordemos por ejemplo, que al analizar la internada de novillitos para aprovechar la capacidad ociosa, se indicó que éstos pasarían de un proceso al siguiente, y ese año, la empresa no dispondría del ingreso que generan esos animales. Si bien el resultado será más atractivo, un año después, que el que se venía obteniendo, ¿cómo hará la empresa para pasar este período intermedio? Es un tema financiero. Y eso debe analizarse con tranquilidad, visualizando la conveniencia de distintas opciones. Aporte de socios, créditos, no distribución de utilidades, etc., eso necesitará otra toma de decisión, pero, lo que es seguro, es que generará nuevos costos de tipo financiero, que provocarán que el estado de resultados tenga que rehacerse.

14.13. Indicadores de gestión

Un indicador es una expresión de tipo numérica o no numérica, que refleja el resultado de un estudio sobre cierta información proveniente de algún tipo de proceso, del cual se desee contar con mediciones, que conformarán una información diferente, destinada a aquellos usuarios que la necesiten para la toma de decisiones.

Al referirse a indicadores, Kaplan y Norton¹³² expresan lo siguiente: “el cuadro de mando integral traduce la estrategia y la misión de una organización en un amplio conjunto de medidas de la actuación, que proporcionan la estructura

132 Kaplan, Robert S. y Norton David P., op.cit., pág.14.

necesaria para un sistema de gestión y medición estratégica”. Como se puede leer, consideran a los indicadores como medidas de la actuación de aquello que es objeto de estudio.

En el ámbito ganadero, un indicador surge de analizar información confiable proveniente del proceso de producción que desarrolla la empresa, referida a un período de tiempo determinado. Cuando se desea contar con informes diferentes a los clásicos que presentan en forma comentada, con algún grado de detalle una cierta situación, se puede recurrir a este tipo de manifestaciones generalmente numéricas, pero que pueden no serlo, para resumir en una expresión única, algún tipo de dato importante, cuya medición sea particularmente necesaria para mejorar los procesos de toma de decisiones. Así, en una expresión independiente y concreta, se visualiza la conclusión de esa situación. Obviamente, esta información no reemplaza a la anterior, pero es un disparador para prestar atención a temas sensibles, y a partir de allí, relacionarlo con la información general, y probablemente seguir profundizando en ella.

Los típicos indicadores en ganadería y puntualmente en la cría, son los que se presentan a continuación:

- 1) Índice de preñez: muestra el porcentaje de vacas que han resultado preñadas sobre el total de vacas entradas a servicio.

$$\text{Índice de preñez} = \frac{\text{Total de vacas preñadas}}{\text{Total de vacas entradas a servicio}} \times 100$$

Trabajemos con los datos del trabajo práctico, cuya planilla de Movimiento de Hacienda anual nos informa que el procreo es de 580 terneros/as con 910 vacas vientre, y agreguemos que la palpación veterinaria o tacto arrojó un total de 682 vacas preñadas, y que la señalada de terneros al nacer, fue de 614.

$$\text{Índice de preñez} = \frac{682}{910} \times 100 = 74,95 \%$$

- 2) Índice de parición: muestra el porcentaje de terneros nacidos sobre el total de vacas servidas.

$$\text{Índice de parición} = \frac{\text{Total de terneros nacidos}}{\text{Total de vacas entradas a servicio}} \times 100$$

$$\text{Índice de parición} = \frac{614}{910} \times 100 = 67,47 \%$$

- 3) Índice de destete: muestra el porcentaje de terneros destetados sobre el total de vacas servidas.

$$\text{Índice de destete} = \frac{\text{Total de terneros destetados}}{\text{Total de vacas entradas a servicio}} \times 100$$

$$\text{Índice de destete} = \frac{580}{910} \times 100 = 63,74 \%$$

- 4) Índice de reposición: muestra el porcentaje de vacas vientre que se renuevan por año, separándose para venta y siendo reemplazadas por vaquillas de primer servicio.

$$\text{Índice de reposición} = \frac{\text{Total de vaquillas de reposición ingresadas}}{\text{Total de vacas vientre}}$$

$$\text{Índice de reposición} = \frac{175}{910} \times 100 = 19,23 \%$$

- 5) Índice de toros en servicio: muestra el porcentaje de toros que entran al servicio con respecto al total de vacas que también lo hacen.

$$\text{Índice de toros en servicio} = \frac{\text{Total de toros ingresados al servicio}}{\text{Total de vacas ingresadas al servicio}} \times 100$$

$$\text{Índice de toros en servicio} = \frac{46}{910} \times 100 = 5,05 \%$$

- 6) Índice de toros de compra: muestra el total de toros de compra sobre el total de toros reproductores en existencia.

$$\text{Índice de toros comprados} = \frac{\text{Total de toros comprados}}{\text{Total de toros}} \times 100$$

$$\text{Índice de toros comprados} = \frac{37}{46} \times 100 = 80 \%$$

- 7) Índice de mortandad: muestra el porcentaje de animales que han muerto en el período con respecto al total.

$$\text{Índice de mortandad} = \frac{\text{Total de animales muertos}}{\text{Total de animales}} \times 100$$

$$\text{Índice de mortandad} = \frac{25}{1.598} \times 100 = 1,56 \%$$

- 8) Índice de kilos producidos por hectárea: muestra la cantidad de kilos que, en promedio, se obtienen por hectárea.

Recordemos la cantidad de kilos producidos en nuestro caso práctico y la superficie total del campo, para aplicar la siguiente fórmula:

$$\text{Índice de kilos producidos} = \frac{\text{Total de kilos producidos}}{\text{Total de hectáreas}}$$

$$\text{Índice de kilos producidos} = \frac{148.021 \text{ kg}}{2.711 \text{ has}} = 54,60 \text{ kg por hectárea}$$

O considerando la superficie utilizable, sin las zonas marginales y con construcciones:

$$\text{Índice de kilos producidos} = \frac{148.021 \text{ kg}}{2.559 \text{ has}} = 57,84 \text{ kg por ha utilizable}$$

De hecho, esta última manera de calcularlo es la más adecuada.

- 9) Índice de terneros producidos por hectárea: muestra la cantidad de terneros que, en promedio se logran por cada hectárea.

$$\text{Índice de terneros por hectárea} = \frac{\text{Total de terneros}}{\text{Total de hectáreas}}$$

$$\text{Índice de terneros por hectáreas} = \frac{580}{2.711 \text{ has}} = 0,21 \text{ terneros por hectárea}$$

$$\frac{580}{2.559 \text{ has}} = 0,23 \text{ terneros por ha utilizable}$$

- 10) Índice de kilos destetados por hectárea: muestra los kilos de terneros que, en promedio, produce cada hectárea, de esta manera, avanza sobre la información anterior, ya que no sólo se ve la eficiencia en cabezas, sino en el peso logrado por los terneros.

$$\text{Índice de kilos destetados por ha} = \frac{\text{Total kilos destetados}}{\text{Total de hectáreas}}$$

$$\text{Índice de kg destetados por ha} = \frac{92.800 \text{ kilos}}{2.711 \text{ has}} = 34,23 \text{ kg por ha}$$

$$\frac{92.800 \text{ kilos}}{2.559 \text{ has}} = 36,26 \text{ kg por ha utilizable}$$

Para la cría, lo fundamental es el número de cabezas conseguidas en el proceso, aunque también se debería prestar atención a la calidad y al peso de estos animales, pues ambos factores inciden al momento de venderlos.

En la invernada, en cambio, lo que interesa es la cantidad de kilos ganados en el período analizado, por ello se pueden utilizar los siguientes indicadores:

- 1) Kilos logrados por animal: muestra los kilos que un animal ha ganado desde el momento de ingreso hasta el momento de salida del proceso.

$$\text{Kilos ganados} = \text{Kilos finales/animal} - \text{Kilos iniciales /animal}$$

$$\text{Kilos ganados} = 240 \text{ kg} - 170 \text{ kg} = 70 \text{ kg}$$

- 2) Kilos logrados por día: muestra los kilos de aumento de peso de un animal por día.

Kilos ganados por día = Total kilos ganados / días totales del proceso

Kilos ganados por día = 70 kg / 365 días = 0,192 kg o 192 gr

- 3) Duración del proceso: indica los días que ha tomado al proceso llegar a los kilos conseguidos por animal.

Duración del proceso = Kilos ganados por animal / Kilos ganados por día

Duración del proceso = 70 kg / 0,192 = 365 días

- 4) También se puede utilizar para la invernada, el índice de mortandad enunciado.

Los indicadores colaboran en la gestión mostrando la situación actual de algunos aspectos de la producción, aunque pueden obtenerse también para otras áreas de la empresa. El objetivo final no es simplemente entregar información, sino lograr la mejora continua, ya que al ver en un número el resumen de todo un aspecto, se incentiva a los decisores a tomar medidas correctivas o de mejoramiento, que de otro modo, con información general, no puede detectarse con exactitud el estado de cada situación puntual.

También es conveniente establecer límites para los indicadores, y al estar cerca de ellos o al traspasarlos, se encienda una luz roja de alarma, que muestre la necesidad de tomar medidas al respecto.

Según se comentó con anterioridad, los indicadores pueden referirse a números o a una expresión no numérica. En este último caso, se trata, por ejemplo, de indicadores de tipo Sí/No, Bueno/Malo, Siempre/A veces/Nunca, etc.

A continuación se entregan ejemplos de indicadores no numéricos combinados con numéricos, y en la columna derecha, el límite propuesto.

<u>Indicador</u>	<u>Límite</u>
Medidas de protección para el trabajador: Sí	Sí
Entrega de elementos de seguridad: Sí	Sí
Uso continuo de elementos de seguridad: No	Sí
Controles por parte de un técnico en seguridad: No	Sí
Cantidad de accidentes de trabajo por año: 1	2

A partir de esta información, y sobre todo en aquellos casos en que no se logre el límite y el resultado se muestra en rojo, se tomarán las medidas necesarias para revertir la situación, por ejemplo, brindar una charla a los empleados para concientizarlos del uso de los elementos de seguridad, y si continúa el problema, establecer las correcciones necesarias. Luego contratar un técnico especializado en seguridad, que recorra las instalaciones y verifique si sus condiciones son adecuadas, y de acuerdo a los resultados, implementar los cambios sugeridos.

<u>Indicador</u>	<u>Límite</u>
Condición corporal de las vacas: Muy Bueno (8%) Bueno (55%) Regular (35%) Malo (2%)	Bueno
Meses con el ternero al pie: 9	7
Cantidad de veces de reparto suplemento mineral: 2	6
Aplicación de minerales: Sí	Sí

Así, cada empresa puede preparar sus indicadores, no como una forma de control para encontrar culpables, sino para conseguir mayor eficiencia en el tiempo.

14.14. El aumento de los índices de la cría

Tal como lo hemos expresado, la cría considera de vital importancia la cantidad de terneros terminados en el proceso, por lo tanto es necesario apuntar al mejoramiento de los índices de preñez, de parición y de destete. Los tres están íntimamente relacionados, pues no se puede lograr un buen índice de destete si no ha sido aceptable el índice de preñez. Por lo tanto, es a partir del primero que se debe trabajar, para luego hacer el seguimiento de los otros dos. Es imposible que coincidan por las múltiples situaciones que pueden presentarse en los meses intermedios, pero sí es posible disminuir las diferencias tanto como se pueda.

Observemos el aspecto económico de una mejora de 5 puntos en el número final de terneros logrados conseguidos a través de la aplicación de minerales a las vacas y de un seguimiento más detallista de los animales nacidos hasta su destete:

Total de vacas		910
Total de terneros		580
Índice de destete		63,74
Aumento puntos		5%
Nuevo índice		68,74
Nuevo total de terneros		625
Diferencia		45

Al ver la diferencia de terneros logrados, no parece un número importante, sin embargo, veamos el nuevo resultado de las ventas:

VENTAS				
PROCESO DE CRÍA				
Categoría	Cantidad	Peso c/desb	Precio kg	Importe
Terneras hembras refugo	132	130	38,00	652.080,00
Vacas viejas o refugo	160	380	17,00	1.033.600,00
Toros viejos o refugo	10	700	15,00	105.000,00
Cueros	20	5	30,00	3.000,00
Ventas brutas				1.793.680,00
Costos comerciales				-170.161,20
Ventas netas				1.623.518,80
PROCESO RECRÍA				
Categoría	Cantidad	Peso	Precio kg	Importe
Novillitos	309	233	34,00	2.447.898,00
Cueros	5	4	30,00	600,00
Ventas brutas				2.448.498,00
Costos comerciales				-224.194,82
Ventas netas				2.224.303,18
Total ventas netas				3.847.821,98
Total ventas netas anterior				3.590.846,74
Diferencia				256.975,24

Planilla 14.67

COSTOS COMERCIALES				
PROCESO CRÍA				
Variables y directos al proceso				
Comisión consignatario	5%	1.793.680,00		89.684,00
Comisión encargado vtas	4%	1.793.680,00		71.747,20
Senasa jóvenes	132	16,00	10	2.122,00
Senasa adultos	170	21,87	10	3.728,00
Guías	8	10,00		80,00
Gestoría	8	350,00		2.800,00
Total				170.161,20
PROCESO RECRÍA				
Variables y directos al proceso				
Comisión consignatario	5%	2.448.498,00		122.424,90
Comisión encargado vtas	4%	2.448.498,00		97.939,92
Senasa				2.390,00
Guías	4	10,00		40,00
Gestoría	4	350,00		1.400,00
Total				224.194,82

Planilla 14.68

Manteniéndose la misma reposición y proyectando la misma mortandad, se llega a un nivel de ventas mayor, con una diferencia del 7% sobre las anteriores, pues no sólo mejoran las ventas de la cría, sino que se tienen más novillitos en recría, que también mejora los ingresos.

Ahora, consideremos que se han aplicado productos veterinarios para mejorar la sanidad de las vacas cuyo costo no puede ignorarse, el resto de la mejoría no tiene nuevos costos sino que proviene de un manejo más eficiente de la hacienda.

COSTO VARIABLE	
Vacas	910
Costo producto	10
Total costo	9100
DIFERENCIA	
Diferencia ventas	256.975.24
Costo	-9100
Diferencia total	247.875.24

Planilla 14.69

Como se ve, hubo que hacer un desembolso pequeño para obtener una mejora que redunde en beneficios. Luego se deberán considerar los mayores costos variables provenientes de tener mayor cantidad de terneros y de novillitos, si se desea conocer el nuevo resultado final.

COSTOS VARIABLES Y DIRECTOS A CRÍA			
DIRECTOS A LAS CATEGORÍAS			
CATEGORÍA	CABEZAS	COSTO/CABEZA	COSTO TOTAL
Vacas	910	133,33	121.330,30
Toros/toritos	48	2.044,63	98.142,24
Terneros/as	625	129,01	80.631,25
Vaquillas	175	139,60	24.430,00
Vaquillitas	175	134,77	23.584,75
Total			348.118,54
INDIRECTOS A LAS CATEGORÍAS			
Total			66.530,00
			414.648,54

Planilla 14.70

COSTOS VARIABLES Y DIRECTOS A LA RECRÍA			
DIRECTOS A LAS CATEGORÍAS			
CATEGORÍA	CANT	COSTO/CAB	COSTO TOTA
Novillitos	312	302,14	94.267,68
INDIRECTOS A LAS CATEGORÍAS			
Total			8.856,00
			103.123,68

Planilla 14.71

SAN JUSTO S.A.			
HOJA DE COSTOS POR PROCESOS			
ESTABLECIMIENTOS: San Justo y San Antonio			
CONCEPTOS DE COSTOS	CRÍA	RECRÍA	TOTAL
Costos directos variables	414.648,54	103.123,68	517.772,22
Costos directos fijos	282.000,00	0,00	282.000,00
Total costos directos	696.648,54	103.123,68	799.772,22
Costos equinos			21.305,33
Costos indctos. Producción			2.021.387,69
Total costos indirectos			2.042.693,02
Total costos dctos.e indirectos			2.842.465,24

Planilla 14.72

ESTADO DE RESULTADOS			
CONCEPTO	CRÍA	RECRÍA	TOTAL
Ventas netas	1.623.518,80	2.224.303,18	3.847.821,98
Costos directos variables	-414.648,54	-103.123,68	-517.772,22
Contribución marginal	1.208.870,26	2.121.179,50	3.330.049,76
Costos directos fijos	-282.000,00	0,00	-282.000,00
Contribución de la línea	926.870,26	2.121.179,50	3.048.049,76
Costos indirectos			-2.042.693,02
Resultado bruto			1.005.356,74
Costos comerciales y admin			-411.960,00
Resultado neto			593.396,74
Ingresos otras ventas			15.960,00
Ganancia			609.356,74
Ganacia anterior			378.379,32
Diferencia			230.977,42

Planilla 14.73

La diferencia en el resultado significa el 62,98% de incremento, logrado con un aumento del 5% del índice de destete. Aunque parezca increíble, estas diferencias son una realidad, y es por eso que se debería tornar en un desvelo para los productores, el mejoramiento de sus índices.

La diferencia es muy significativa porque si bien el costo variable se mantiene constante por animal y acompañan proporcionalmente las variaciones de ingresos, los costos fijos permanecen constantes, diluyendo su efecto en la cuantía final del resultado, 45 terneros hacen este logro, recordando por supuesto, que esta empresa tiene incorporado el proceso de recría, que también apalanca la diferencia.

14.15. El aumento del precio

Muchas veces el productor, por desconocimiento o por temor al riesgo, espera simplemente que mejoren los precios en el mercado como recurso para aumentar sus resultados, dejando de lado la posibilidad de aumentar el número de terneros o de introducir algún otro cambio. Veamos qué ocurre si las ventas registran un aumento del 5% sobre la base de variaciones positivas de los precios generales.

PRECIO	Anterior	+ 5%
Terneras	38	39,9
Vacas viejas	17	17,85
Toros viejos	15	15,75
Cueros	30	31,5
Novillitos	34	35,7

VENTAS				
PROCESO DE CRÍA				
Categoría	Cantidad	Peso c/desb	Precio kilo	Importe
Terneras hembras refugo	110	130	39,90	570.570,00
Vacas viejas o refugo	160	380	17,85	1.085.280,00
Toros viejos o refugo	10	700	15,75	110.250,00
Cueros	20	5	31,50	3.150,00
Ventas brutas				1.769.250,00
Costos comerciales				-167.610,50
Ventas netas				1.601.639,50
PROCESO RECRÍA				
Categoría	Cantidad	Peso	Precio kg	Importe
Novillitos	287	233	35,70	2.387.294,70
Cueros	5	4	31,50	630,00
Ventas brutas				2.387.924,70
Costos comerciales				-218.573,22
Ventas netas				2.169.351,48
Total ventas netas				3.770.990,98
Total ventas netas ante				3.590.846,74
Diferencia				180.144,23

Planilla 14.74

COSTOS COMERCIALES				
PROCESO CRÍA				
Variables y directos al proceso				
Comisión consignatario	5%	1.769.250,00		88.462,50
Comisión encargado vtas	4%	1.769.250,00		70.770,00
Senasa jóvenes	110	16,00	10	1.770,00
Senasa adultos	170	21,87	10	3.728,00
Guías	8	10,00		80,00
Gestoría	8	350,00		2.800,00
Total				167.610,50
PROCESO RECRÍA				
Variables y directos al proceso				
Comisión consignatario	5%	2.387.924,70		119.396,24
Comisión encargado vtas	4%	2.387.924,70		95.516,99
Senasa adultos				2.220,00
Guías	4	10,00		40,00
Gestoría	4	350,00		1.400,00
Total				218.573,22

Planilla 14.75

En este caso, y bajo estas condiciones, las ventas son mejores cuando se aumenta el índice, que cuando aumentan los precios, en la misma proporción. Si bien al aumentar el índice de destete se presentan costos variables, y aquí no, la diferencia sigue siendo a favor del primero.

14.16. La conveniencia del aumento de kilos

Otro factor importante a considerar para lograr mejores resultados, es el aumento de kilos, ya que el factor precio no es controlable por el productor ganadero, y si no es posible aumentar el número de terneros, puede conseguirse más kilos, que en definitiva son los que se venderán. Por eso siempre se marcó en este trabajo, que si bien el número de cabezas es importante, no se debe descuidar su peso de destete y/o engorde.

En nuestro caso práctico, supongamos que los terneros han conseguido un 5% más de aumento de kilos. En el caso de las terneras, se muestra su peso original, el aumento, y el peso a vender con desbaste.

Terneras	134,02
Aumento	5,00%
Nuevo peso	140,72
Desbaste	3%
Nuevo peso c/desb	136,50

Los terneros entran al proceso de recría, y supongamos que al final del mismo también tienen un aumento del 5%.

Novillitos	240,21
Aumento	5,00%
Nuevo peso	252,22
Desbaste	3%
Nuevo peso	244,65

Entonces, las ventas y su importe, así como los costos comerciales serían los siguientes:

VENTAS				
PROCESO DE CRÍA				
Categoría	Cantidad	Peso c/desb	Precio kilo	Importe
Terneras hembras refugo	110	136,50	38,00	570.567,37
Vacas viejas o refugo	160	380	17,00	1.033.600,00
Toros viejos o refugo	10	700	15,00	105.000,00
Cueros	20	5	30,00	3.000,00
Ventas brutas				1.712.167,37
Costos comerciales				-162.473,06
Ventas netas				1.549.694,30
PROCESO RECRÍA				
Categoría	Cantidad	Peso	Precio kg	Importe
Novillitos	287	244,65	34,00	2.387.332,61
Cueros	5	4	30,00	600,00
Ventas brutas				2.387.932,61
Costos comerciales				-218.573,93
Ventas netas				2.169.358,67
Total ventas netas				3.719.052,98
Total ventas anteriores				3.590.846,74
Diferencia				128.206,24

Planilla 14.76

COSTOS COMERCIALES				
PROCESO CRÍA				
Variables y directos al proceso				
Comisión consignatario	5%	1.712.167,37		85.608,37
Comisión encargado vtas	4%	1.712.167,37		68.486,69
Senasa jóvenes	110	16,00	10	1.770,00
Senasa adultos	170	21,87	10	3.728,00
Guías	8	10,00		80,00
Gestoría	8	350,00		2.800,00
Total				162.473,06
PROCESO RECRÍA				
Variables y directos al proceso				
Comisión consignatario	5%	2.387.932,61		119.396,63
Comisión encargado vtas	4%	2.387.932,61		95.517,30
Senasa adultos				2.220,00
Guías	4	10,00		40,00
Gestoría	4	350,00		1.400,00
Total				218.573,93

Planilla 14.77

La diferencia en las ventas significa un aumento del 3,57%, contándose con mayores ingresos para afrontar los costos, a calcular posteriormente para determinar el resultado final, que debería ser mayor. Se hace esta aclaración por si se utiliza algún producto o alimento especial para lograr este objetivo, cuyo costo debe ser compensado y superado por la mayor ganancia.

14.17. El punto de equilibrio

La pregunta de cualquier productor seguramente apuntará a conocer cuánto debe producir y vender para no perder dinero, o tal vez puede preguntar cuánto producir y vender si desea obtener una cierta ganancia.

Para dar respuestas a estas preguntas, nada más adecuado que utilizar la temática conocida como “relación costo-volumen-beneficio”, donde se puede determinar el punto de equilibrio, que muestra la situación en la cual produciendo y vendiendo una cierta cantidad, se pueden cubrir todos los costos o adicionalmente obtener un resultado, tanto en términos absolutos como relativos.

Según Yardín¹³³, “El punto de equilibrio constituye una de las herramientas más útiles para la administración empresarial que hayan producido los estudios sobre el costeo proporcional.” Y continúa, “La simplicidad de su manejo, así como su fácil comprensión para personas no habituadas a la interpretación de los informes contables, lo erigen en un elemento actualmente insustituible para la toma de las más importantes decisiones en la conducción de empresas.”.

En la bibliografía dedicada a este tema, las explicaciones y los ejemplos que se formulan están referidos a los procesos industriales, o sin hacer mención directa al sector, hablan tácitamente de unidades producidas por la industria. Sin embargo, su aplicación perfectamente puede hacerse en el sector primario, y puntualmente en las empresas que trabajan con hacienda para la producción de carne.

133 Giménez, Carlos y colaboradores, Yardín Amaro, “Costos para empresarios”, Ediciones Macchi, 1995, pág.571.

Se había dicho que los autores hablan de unidades, pues bien, en nuestro caso, el cálculo puede hacerse en cabezas de animales o en kilos producidos. Generalmente, la cría se maneja con número de animales o cabezas, y la invernada apunta a realizar sus estudios en kilos, pero cualquiera de las formas puede utilizarse indistintamente.

En este análisis, es imprescindible contar con información acerca de los costos, clasificados según su variabilidad, es decir en fijos y variables, lo cual no constituye un problema, ya que en este trabajo se hace hincapié a la importancia de esta división, pues es utilizada en todos los cálculos para lograr información destinada a los decisores internos.

La metodología que se utiliza se pone a la par del costeo variable, ya que los productos incorporan los costos variables, y los costos fijos se consideran costos del período, alejándose de esta manera, del costeo completo.

Es así, que lo primero que debemos hacer es el cálculo de la contribución marginal de aquellas categorías que se venden, ya que como se pudo visualizar a lo largo de esta presentación, en la cría, no todas las categorías producidas, se destinan a la venta. Consideremos por ejemplo, las terneras logradas, que se guardan para reposición en el porcentaje propuesto por cada empresa, y sólo se vende el resto.

CATEGORÍA	COSTO/CAB	KILOS	PRECIO	PRECIO/CAB	CM/CAB	CAB.VENTA	PONDERAC	CM POND	PCIO POND
Terneras	179,87	130.00	34.42	4.474.16	4.294.28	110.00	0.19	833.11	868.00
Vacas	174,19	380.00	15.40	5.850.82	5.676.63	160.00	0.28	1.601.87	1.651.03
Toros	2.095,49	700.00	13.59	9.509.85	7.414.36	10.00	0.02	130.76	167.72
Novillitos	332,68	233.00	30.89	7.197.14	6.864.46	287.00	0.51	3.474.60	3.643.00
						567.00	1.00	6.040.34	6.329.75

Planilla 14.78

Para cada categoría vendible, se considera su costo variable, los kilos de venta con desbaste, y el precio con deducción de los costos comerciales. A continuación se puede obtener el precio por cabeza, multiplicando precio por kilo por cantidad de kilos del animal. Así llegamos a la contribución marginal por cabeza, restando precio menos costo por cabeza. Pero, sabemos que no todas las categorías se venden en la misma proporción, si no, obsérvese el caso de los toros con respecto a los novillitos, en la columna siguiente, donde se detallan las cabezas vendidas. El próximo paso es conseguir una proporción de ventas, que se ve en la columna titulada ponderación, y a continuación, se llega a la contribución marginal ponderada, multiplicando la de cada categoría por su participación en las ventas. Para tener como información futura, en la última columna se ha conseguido el precio ponderado.

Sumamos los costos a cubrir:

COSTOS FIJOS	
Fijos cría	282.000.00
Equinos	5.400.39
Indirectos pn	2.021.387.69
Otros sect.	411.960.00
	2.720.748.08

Planilla 14.79

Se busca la cantidad de animales a vender para cubrir estos costos fijos a través de la siguiente fórmula:

$$Q_e = \frac{\text{Costos fijos}}{\text{Cont. Marginal}}$$

2.720.748.08	450.43
6.040.34	

Este número obtenido es total, pero se debe determinar la cantidad a vender por categoría, para lo cual se utiliza la ponderación anterior.

Terneros	0,19	87,38
Vacas	0,28	127,11
Toros	0,02	7,94
Novillitos	<u>0,51</u>	<u>228,00</u>
	1,00	450,43

Planilla 14.80

También se calculan los costos variables para dichas cabezas de venta:

87,38	179,87	15.718,26
127,11	174,19	22.140,97
7,94	2.095,49	16.646,77
228,00	332,68	75.848,94
		130.354,93

Planilla 14.81

En base a las cantidades a vender de cada categoría, se obtienen los importes resultantes:

VENTAS				
PROCESO DE CRÍA				
Categoría	Cantidad	Peso c/desb	Precio kilo	Importe
Terneras hembras refugo	87,38488	130,00	38,00	431.681,30
Vacas viejas o refugo	127,10528	380	17,00	821.100,09
Toros viejos o refugo	7,94408	700	15,00	83.412,84
Cueros		5	30,00	0,00
Ventas brutas				1.336.194,22
Costos comerciales				-126.069,25
Ventas netas				1.210.124,98
PROCESO RECRÍA				
Categoría	Cantidad	Peso	Precio kg	Importe
Novillitos	227,99509	233,00	34,00	1.806.177,11
Cueros		4	30,00	0,00
Ventas brutas				1.806.177,11
Costos comerciales				-165.199,07
Ventas netas				1.640.978,04
Total ventas netas				2.851.103,01

Planilla 14.82

Y así se ve el resultado final, partiendo de las ventas, y deduciendo los costos variables de los animales vendidos y los costos fijos, comprobando la situación de equilibrio:

RESULTADO	
Ventas	2.851.103,01
CV	-130.354,93
CF	-2.720.748,08
	0,00

Planilla 14.83

Se aclara que se ha trabajado con decimales para el número de cabezas a fin de comprobar el equilibrio, pero en la realidad la venta deberá hacerse con el correspondiente número entero, con redondeo, tal como lo hemos aclarado con anterioridad.

Aunque este equilibrio sea correcto, no se puede olvidar que estamos considerando costos variables de los animales que se venden, y no afrontamos los costos variables de aquellos que presentan crecimiento y costos, pero no se venden. Por eso se indican los costos variables totales y se restan los considerados, para visualizar los que aún deben afrontarse.

Costos variables cría		399.742,80
Costos variables recría		96.476,60
Total		496.219,40
Cubiertos		-130.354,93
Diferencia		365.864,47

Planilla 14.84

Obteniendo el nuevo número de cabezas para cubrir estos costos, utilizando como denominador el precio ponderado, debido a que ya no se trata de cubrir costos fijos con la contribución marginal, sino de cubrir costos variables:

<u>365.864,47</u>	57,80
6.329,75	

El nuevo número de cabezas es ahora 508,23 (450,43 + 57,80). Y la distribución de dicho total por categorías, utilizando la ponderación, para luego, en la última columna, ver las cantidades totales de venta:

Terneros	0,19	11,21	98,60
Vacas	0,28	16,31	143,42
Toros	0,02	1,02	8,96
Novillitos	<u>0,51</u>	29,26	<u>257,25</u>
	1,00		508,23

Planilla 14.85

Con estos nuevos totales, las ventas serán las que siguen:

VENTAS				
PROCESO DE CRÍA				
Categoría	Cantidad	Peso c/desb	Precio kg	Importe
Terneras hembras refugo	98,59844	130,00	38,00	487.076,30
Vacas viejas o refugo	143,41591	380	17,00	926.466,80
Toros viejos o refugo	8,96349	700	15,00	94.116,69
Cueros		5	30,00	0,00
Ventas brutas				1.507.659,79
Costos comerciales				-142.059,59
Ventas netas				1.365.600,20
PROCESO RECRÍA				
Categoría	Cantidad	Peso	Precio kg	Importe
Novillitos	257,25229	233,00	34,00	2.037.952,68
Cueros		4	30,00	0,00
Ventas brutas				2.037.952,68
Costos comerciales				-186.585,40
Ventas netas				1.851.367,28
Total ventas netas				3.216.967,48

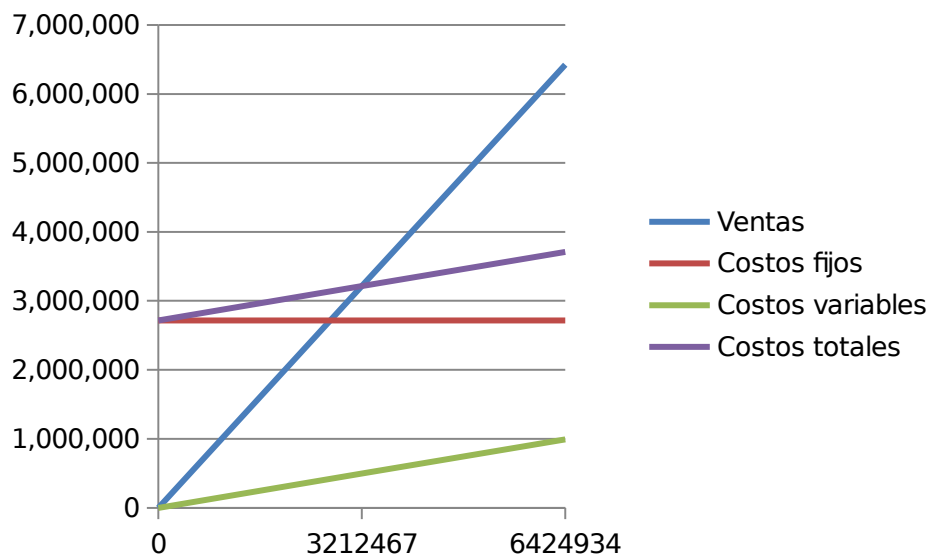
Planilla 14.86

Llegando a un equilibrio que cubre todos los costos, variables y fijos:

RESULTADO	
Ventas	3.216.967,48
CV	-496.219,40
CF	-2.720.748,08
	0,00

Planilla 14.87

Este mismo cálculo, que se hizo con un número de cabezas con un cierto peso, se puede realizar con el total de kilos, y luego traducirlo a cabezas considerando el kilaje de cada categoría, pues no cabe duda que el empresario insiste en conocer la cantidad a producir y vender en número de cabezas.



Cuadro 68. Punto de equilibrio.

En el eje de las abscisas se representa la producción que se destinará a venta, en cantidades físicas o valorizadas, en el eje de las ordenadas se representan las ventas, los costos variables, los costos fijos y los costos totales. En la intersección de las ventas y costos totales, en 3.212.467, queda determinado el punto de equilibrio.

Las ideas que han quedado plasmadas en estas páginas son sólo una guía para aquellos interesados en el tema ganadero, y pretende ser un disparador para que se siga incursionando en él.

Es por eso que a continuación de estas últimas líneas se presenta una vasta bibliografía, en la cual se apoya este trabajo y que es de sumo interés para quienes aprecien la lectura orientativa para el ejercicio de la profesión relacionada con la gestión de empresas ganaderas, ya sea como asesores o como conductores-productores-empresarios.

Los distintos casos analizados para la toma de decisiones, se desarrollan en un contexto determinado, y es válido dentro de esas condiciones, por ello se recomienda aplicar la metodología indicada, en cada caso particular a estudiar y determinar los nuevos resultados, que pueden ser muy diferentes a los obtenidos aquí.

También se quiere puntualizar, que los análisis no se agotan en los desarrollados, sino que por el contrario, pueden extenderse más allá, con la utilización de otras herramientas o profundización de las presentadas, para entregar al usuario informes referidos a alternativas tan diversas como sean posibles de aplicar en el ámbito de la actividad ganadera bovina de cría, e incluso avanzar hacia invernada y cabaña. Aunque consideramos que el análisis marginal es indudablemente la técnica más completa y adecuada, de la mano del costeo variable, para la toma de decisiones. Todo depende del entusiasmo motivador de cada interesado, de sus deseos de buscar información, de las posibilidades de contactar empresas del sector donde se pueda incursionar en busca de datos, de su capacidad de estudio, y de trasladar su entusiasmo a empresarios para que, al permitir la realización de este tipo de trabajos, logren mejores resultados en sus empresas y luego, al multiplicarse, el sector se transforme en uno más eficiente.

BIBLIOGRAFÍA

Besil, Antonio C., "Economía, Manual Introductorio", Editorial Universitaria de la UNNE, 5° edición, 2007.

Bishop C. E. y Toussaint W. D., "Introducción al análisis de Economía Agrícola", Editorial Limusa, 1986.

Cartier, Enrique N., "¿Cómo enseñar a determinar costos? Un problema no resuelto", VIII Congreso del Instituto Internacional de Costos y I Congreso de la Asociación Uruguaya de Costos.

Cartier, Enrique N., "Apuntes para un replanteo de la teoría de los costos fijos", XXV Congreso Argentino de Profesores Universitarios de Costos. 2002.

Cartier, Enrique N., "Apuntes para un replanteo de la teoría de los costos variables", XXIX Congreso Argentino de Profesores Universitarios de Costos. 2003.

Cartier, Enrique N. "El enfoque agronómico de costos en empresas agropecuarias", XXXVII Congreso Argentino de Profesores Universitarios de Costos. 2014.

Castillo, Leopoldo y De Zuani, Elio, "Fundamentos de Gestión Empresarial" Valletta Ediciones, 2004.

Corradini, Eugenio, Grosz, Stéfano, Meneses, Alejandro y Metz, Marcelo, "Costos, rentabilidad y toma de decisiones en la producción agropecuaria", Orientación Gráfica Editora S.R.L., 1984.

Coscia, Adolfo, "Economía Agraria", Editorial Hemisferio Sur, 1980.

Diccionario de la Real Academia Española, presentado en el Diccionario Básico Estrada, 1996.

Domínguez, Luis Martín, "Costos especiales", Editorial Cangallo, 1981.

Durán, Regina, Scoponi, Liliana y colaboradores, “El Gerenciamiento agropecuario en el siglo XXI”, Librería Editorial Osmar D. Buyatti, 2009.

Ércole, Raúl, Alberto, Catalina y Carignano, Claudia, “Métodos Cuantitativos para la gestión”, segunda edición, 2007.

Ensminger, M.E., “Producción bovina para carne”, Librería El Ateneo Editorial, 1975.

Farré, Daniel, “Alineando la Contabilidad de Gestión a su Misión”, Especialización en Costos y Gestión empresarial, Módulo Visión crítica de las nuevas tendencias, UBA.

Frank, Rodolfo Guillermo, “Introducción al cálculo de costos agropecuarios”, El Ateneo, 4° edición, 1985.

Fowler Newton, Enrique, “Contabilidad Básica”, Ediciones Contabilidad Moderna S.A.I.C., 1984.

García Laura y Podmoguilyn, Marcelo, “Sobre la necesidad y las consideraciones de necesidad de los factores”, XXVIII Congreso Argentino de Profesores Universitarios de Costos, 2005.

Giménez, Carlos M. y colaboradores, “Sistemas de costos”, La Ley, 2012.

Giménez, Carlos M. y colaboradores, “Costos para empresarios”, Ediciones Macchi, 1995.

González, María del Carmen y Pagliettini, Liliana, “Costos de producción, unidad económica y tasaciones rurales”, 2° edición, Editorial Tesis, 1983.

Kaplan Robert S. y Norton, David P., “Cuadro de mando integral”, Gestión 2000, 2° edición, 1996.

Lavolpe, Antonio, Capasso, Carmelo y Smolje, Alejandro, “Presupuestos y Gestión”, 2° edición, La Ley, 2010.

Maino, Gerardo y Martínez, Luis., “La empresa agropecuaria”, Ediciones Macchi, 1980.

McCarthy, E. Jerome, “Comercialización”, sexta edición, El Ateneo, 1978.

Mochón, Francisco y Beker, Víctor, “Economía, Principios y Aplicaciones”, McGraw-Hill, segunda edición, 1997.

Osorio, Oscar M., “La capacidad de producción y los costos”, Ediciones Macchi, 2° edición, 1992.

Pietrantueno, María Silvina, notas de cátedra de “Contabilidad de Costos”, Tecnicatura en Administración de Empresas Agropecuarias, Instituto de Administración de Empresas Agropecuarias, UNNE, 1987.

Pietrantueno, María Silvina, “Introducción a la Economía”, Impresiones UNNE, 2009.

Rudi, Enrique, Material del módulo “Gestión de Empresas Agropecuarias”, Especialización en Costos y Gestión Empresarial, U.N.R.- F.C.E., 2016.

Samuelson, Paul A. y Nordhaus, William D., “Economía”, decimocuarta edición, McGraw-Hill, 1993.

Senderovich, Isaac y Berenstein, Regina, “Manual de Empresas Agropecuarias”, Editorial REI, Tomo I, 1988.

Smith, Adam, “Investigación de la naturaleza y causas de la riqueza de las naciones”, 1776.

Spiegel, William R., “Fundamentos de Organización de empresas”, Editorial Labor S.A., 1960.

Vernet, Emilio, “Manual de consulta para cría vacuna”, Gráfica Guadalupe, segunda edición, 2004.

Yardín, Amaro, “El análisis marginal”, Librería Editorial Osmar D. Buyatti, 2010.

Yardín Amaro y colaboradores, Guerrero, Florencia, “Gestión de Empresas, Sector Servicios”, Librería Editorial Osmar D. Buyatti, 2015.

Yardín, Amaro y colaboradores, Rudi, Enrique, “Gestión de Empresas, Sector Primario”, Librería Editorial Osmar D. Buyatti, 2015.

PÁGINAS DE INTERNET CONSULTADAS

www.todo-argentina.net

<https://es.m.wikipedia.org>

www.surdelsur.com

www.alimentosargentinos.gob.ar

www.produccion-animal.com.ar

<https://news.agrofy.com.ar>

<http://www.blasinayasociados.com>

<http://www.ipcva.com.ar>

<http://servicios.infoleg.gob.ar>

<http://agro.unc.edu.ar>

http://www.agro.uba.ar/apuntes/no_9/2-Tkackuk-Dossi.pdf

<http://www.mercadodeliniers.com.ar/>